



كيف تفكر الإسفنجة؟

تحديات الذاكرة والتفكير الإبداعي

دانيلا ماريا



كيف تفكر الإسفنجة؟

- المولف: دانيلا ماريا
- الكتاب: كيف تفكر الإسفنجة
- المترجم : عدنان حسن
- دار دريم بوك - الكويت

الناشر: دريم بوك

الإشراف العام: فيصل المشوح

الإخراج الداخلي: مطابع الرسالة

للتواصل مع دار دريم بوك للنشر والتوزيع

dreambookq8

@dreambookq8

dream - book@hotmail.com

0096566016006

0096551455511



دانيلا ماريا

كيف تفكر الإسفنجة؟

تحديات الذاكرة والتفكير الإبداعي

مكتبة | 480

ترجمة وإعداد:
عدنان حسن

مقدمة

لماذا لا نستخدم أسلوب التفكير الناقد في حياتنا؟

- نشأنا على أن نسمع الكلام أو نقرأه ونتقبله دون أن ننقده بالشكل الكافي، مهارات التفكير الناقد لا تولد معنا ولا نتعلمها في المدرسة، التفكير الناقد يحتاج بحثاً ومجهوداً وإعمالاً للعقل، نحن بطبيعتنا نحب الكسل ونستسهل كل شيء.

نميل إلى تصديق الكلام الذي يتماشى مع أرائنا وأفكارنا، ونكره الأفكار المخالفة.

نتأثر كثيراً بالبيئة التي نعيش فيها، والوسط المحيط، نشعر أحياناً بالخيانة لو لم نفكر بالطريقة نفسها التي يفكر بها الناس من حولنا يجب أن نطبق التفكير الناقد على أنفسنا، في البداية كثيراً ما نتخذ قرارات في حياتنا، ثم نكتشف أنها كانت خاطئة، ونحن بطبيعتنا لا نحب الاعتراف بأننا مخطئون.

ولكي نبدأ بتطبيق التفكير الناقد في حياتنا سنتعرف أولاً على طرق التفكير من حيث الحصول على المعلومة، والتي تقسم على:

1 - طريقة الإسفنجة.

2 - طريقة التنقيب عن الذهب.

في التفكير بطريقة الإسفنجة يتم امتصاص قدر كبير من المعلومات بأقل جهد من التفكير، وتعتمد هذه الطريقة على الحفظ والتذكر، ويكون هناك توافق تام مع الأفكار المطروحة دون نقاش، ومن سلبياتها عدم وجود طريقة لتقييم الأفكار ومعرفة صحتها، وبالتالي من يستخدم هذه الطريقة فسوف يصدق جلّ ما يسمعه أو يقرؤه، مما يجعل تفكيره أشبه بالدمية، وتقوده هذه الطريقة إلى عواقب وخيمة، والاعتماد على هذه الطريقة في التفكير يدمر مهارة اتخاذ القرار، ويجعل قراراتنا عشوائية.

أما التفكير بطريقة التنقيب عن الذهب فهي نموذج للقارئ والمستمع الفعال، حيث يحاول أن يحدد قيمة ما يقرؤه أو يستمع له، وهي ليست سهلة ومباشرة، وإنما تتطلب جهداً لكن لها نتائج تستحق العناء، فاستخلاص الذهب من الطين والوحل في حديث أو كتابات الآخرين يتطلب منك أن تسأل أسئلة متنوعة.

الفرق بين الطريقتين

ماذا يفعل من يفكر بأسلوب الإسفنجة عند قراءة موضوع ما؟

- يقرأ العبارة بعناية، يحاول تذكر أكبر قدر ممكن، أحياناً يقوم

بتظليل بعض العبارات والكلمات المهمة، إجمالاً مهمته هي محاولة تذكر وفهم ما يريد الكاتب أن يقوله.

أما المفكر بأسلوب التنقيب عن الذهب فعند قراءة موضوع ما؟

- يحاول فهم واستيعاب ما يقرؤه بالضبط مثل المفكر بأسلوب الإسفنجة، وهنا ينتهي التشابه بينهما، يطرح العديد من الأسئلة:

ماذا يريد الكاتب أو المتحدث؟ ما هي النتيجة التي يريد الوصول إليها؟ لماذا يطرح هذا الادعاء؟ ما هي الأسباب أو البراهين أو الأدلة التي يستند عليها؟ هل هذه الأدلة والأسباب منطقية؟ هل لهذه الأسباب علاقة بالنتيجة؟ هل يوجد هناك مغالطات في طريقة الطرح؟

إجمالاً يقوم بالفهم، ثم التحليل، ثم التقييم، لما يقرؤه ويسمعه للخروج بنتيجة خاصة، وهذه هي خطوات التفكير الناقد.

وهناك عوائق للتفكير الناقد علينا التخلص منها، أولاً من أبرزها:

- نقص المعلومات والجهل بالموضوع المطروح.
- الإيحاء والخضوع لرأي الكبار والخبراء في غير تخصصهم.
- التحيز، حيث نحاول تضخيم الأدلة التي تؤيدنا ونهمل غيرها.

- النظر إلى كل شيء من محور الذات، واستحقار آراء الآخرين.
- ضعف استراتيجيات التفكير الناقد، فكثير من الناس لايعرف الخطـوات التـي يطور بهـا التفكير الناقد لديـه، ولا يعرف أن هناك استراتيجيات تدرس لتنمية وتطوير هذه المهارة.

المقاومة الداخلية بحيث يخفي الشخص أحاسيسه، أو يكون لديـة حساسـية داخليـة للتفكيـر الناقد اتجاه موضـوع أو حديث شخص يحترمه ويخشى نقده.

- عـدم التركيـز والانتبـاه أحد معوقـات التفكيـر الناقد، فيجب علـى المفكـر الناقـد الدقـة والتركيـز ليحكم علـى المواضيع بشكل صحيح، وسوف نقسم الآن موضوع التفكير والاستقبال والتحليل في الفصول القادمة.

التفكير × الدماغ

مكتبة t.me/ktabrwaya

ما علاقة التفكير بالدماغ؟

التفكير: عملية الاتصال تقوم بها الخلايا العصبية في مناطق الدماغ المختلفة بقصد تبادل المعلومات حول موضوع ما.

يتكون الدماغ من ثلاثة أجزاء أساسية هي:

1 - فصي الدماغ الأيمن والأيسر.

2 - جذع الدماغ.

3 - المخيخ.

يقوم الدماغ عن طريق المناطق المتخصصة في الفصين الأيمن والأيسر بالسيطرة على مراكز متفرقة للأحاسيس المختلفة (السمع، البصر، الشم، الألم، التذوق). ومراكز أخرى تسيطر على (الحركة، الفكر، الذاكرة، النطق).

ينشطر الدماغ إلى نصفين، يتولى كل نصف نفس الوظائف الجسمية، ولكن باتجاه معارض:

أولاً: النصف الأيمن يتولى إدارة الأجزاء اليسرى من الجسم، وتتركز الوظائف المرتبطة بالإبداع والتنظيم الفراغي والوعي الفني.

ثانياً: النصف الأيسر يتولى إدارة الأعضاء اليمنى من الجسم، وفيه تتركز الوظائف المرتبطة باللغة والقدرة على التحليل والمهارات العددية.

الشق الأيسر: منطق - أرقام - تحليل - تتابع - قدرات الكلام والقدرات العددية، والربط بين الأمور، والتحليل والتفكير المنطقي(الشق العلمي).

الشق الأيمن: أذواق - تخيلات -ألوان - أحلام يقظة- الأمور الذوقية والجمالية والإيقاعية، وإدراك الألوان والفضاء والحيز والحجوم، وقدرات التخيل والإبداع وأحلام اليقظة (الشق الفني).

يزن المخ في الإنسان حوالي 1.4 ما يعادل -2 2.5 من جسم الإنسان، متفوقاً بذلك على سائر المخلوقات.

مثلاً مخ الفيل يبلغ 5 كجم = 0.2 [illegible] من حجم جسمه.

الخلايا العصبية: يحتوي مخ الإنسان على خلايا عصبية (عصبونات) عددها : 100 مليار خلية عصبية، تضاهي عدد النجوم في درب التبانة.

أجزاؤها:

أ - **جسم الخلية:** ويحتوي على نواة الخلية، ويبرز من سطحة تشعبات للخارج، لها علاقة بنقل الإشارات الكهربائية.

ب- محور الخلية: حيث يتم التقاء خلية عصبية مع خلية أخرى. وذلك بمساعدة مواد كيماوية تسمى الناقلات العصبية، مثل: الإسيتايل كولين، والأدرينالين، والنورادرينالين.

كيف يحدث التفكير؟عند حدوث حالة التفكير يحدث تبادل المعلومات بين العصبونات، حيث تنتقل الرسائل بين العصبونات. حيث يستقبل العصبون الواحد إشارات من 100ألف عصبون آخر. كل عصبون يطلق آلاف الرسائل في الثانية الواحدة من العصبونات المجاورة.

أنماط التفكير والسيطرة الدماغية

الأفـراد يختلفـون فــي أنمــاط تفكيرهــم عندمــا يتعاملون مع موقف يتطلب التفكير، توجد علاقة بين أسلوب التفكير وجانبي المــخ، الأفــراد يعتمــدون علــى أحــد جانبــي المــخ أثنــاء معالجة المعلومات، وهذا الجانب هو المسيطر أو السائد.

السيطرة الدماغية:

إن سيطرة أحد جانبي الدماغ لدى الأفراد يمكن أن يعبر عن نفسه في شكل أسلوب معين يتبناه الفرد في عملية التفكيرنظرية هيرمان للسيطرة الدماغية:

النموذج الرمزي الرباعي للدماغ: الدماغ مقسم على 4 مناطق مترابطة، كل منطقة تختص بطريقة معينة لعمل الدماغ. والطرق الأربع تعمل ســوياً لتشــكل الدماغ الكلي. توجد منطقة واحدة أو أكثر من منطقة تهيمن أكثر من غيرها.

المناطق الأربع للدماغ طبقاً لتصنيف هيرمان:

A العقلية التحليلية المنطقية (الموضوعيون)

سماتهم	عيوبهم
الجانب العلوي الأيسر من الدماغ هو المسيطر.	صلب ويصعب التعامل معه.
يهتم بالحقائق.	مادي ويهتم بمصلحته الشخصية.
اللغة الرقمية عالية.	قصير النظر، ولا يفكر بشمول.
منطقي جداً.	يعمل حسابات تفصيلية لكل شيء.
لديه تركيز عالٍ.	لا يهتم بالعلاقات.
يعتني بدراسة الجدوى.	أشبه بالآلة.
سؤاله التقليدي: ماذا سأستفيد؟	لا يضع الناس في اعتباره عند اتخاذ قرار.
المقارنة تعمل معه دائماً.	العمل أولاً، ثم العلاقات.
يفكر بعمق، ويقرر بهدوء.	كثير الفلسفة والتعليل.

B العقلية التنفيذية التنظيمية (التنفيذيون):

سماتهم	عيوبهم
الجانب الأيسر السفلي من الدماغ هو المسيطر.	يهتم بالتفاصيل غير الضرورية.
لديه ثبات عالٍ.	متسلط، ويحب الرئاسة.
يعمل وفق خطوات محددة.	غير متجدد.
يحترم الإجراءات الثابتة.	ممل.
لديه انضباط عالٍ.	عنيد، ومعتد برأيه.
يهتم بالتفاصيل، ويخطط للمهام الصغيرة.	لا يقدم المساعدة للآخرين.
يدير الوقت بفعالية.	لا يراعي ظروفهم.
يهتم بالهيكل والمخططات.	لا يهتم بالتطوير.
يحب النظام، ويحترمه جداً، والترتيب لغة سائدة.	لا يمتلك المرونة.

C العقلية الانسانية العاطفية (المشاعريون):

سماتهم	عيوبهم
الجانب الأيمن السفلي من الدماغ هو المسيطر.	حساس جداً، وغير جاد.
يركز على العلاقات، ومشاعره رقيقة.	غير منظم، وغير موضوعي.
لديه حساسية عالية.	يراعي الظروف على حسب العمل.
يشعر باحتياج الآخرين.	لا يخطط لنفسه.
لديه بداهة حسية.	ليس له راي.
يحب العمل كفريق، ومرجعيته خارجية.	حاد في انفعالاته.
يتبع سياسة المطاوعة والمهادنة.	يتعلق بالأهداف الفرعية.
قراراته تُبنى على المشاعر، ولغة المشاعر هي السائدة.	لا يملك ميزاناً جاداً للأولويات.

D العقلية الابداعية الحرة (المبدعون):

سماتهم	عيوبهم
الجانب العلوي الأيمن من الدماغ هو المسيطر.	لا يركز، وكثير الأفكار.
تفكيره استراتيجي، ويميل للنظرة الشمولية.	لا يهتم بالمواعيد.
تصوراته واسعة وكبيرة ومتجدد دائماً.	غافل عن الحاضر.
معلوماته غزيرة، وتجاريه متعددة.	لا يتنبأ بما يفعل.
من أصحاب الخيارات المتعددة.	لا يعتمد على الآخرين.
يعتمد على الحدس والبداهة.	لديه متغيرات ذهنية كثيرة.
لديه إبداع وابتكار، ويحب الاستكشاف والمغامرة.	فوضوي.
قراراته سريعة وكبيرة.	سريع في اتخاذ القرار، وسريع في الرجوع عنه.

أبرز مزايا نظرية هيرمان:

1 - واضحة جداً؛ لأنها مبنية على وظائف فصي الدماغ.

2 - سهلة؛ لأنها تعمل وفق نظرية علمية ثابتة.

3 - عميقة، وتعطي دلالات منطقية.

4 - لا تصدر أحكاماً على الأشخاص.

5 - يمكن تذكرها بسهولة.

6 - تفتح آفاق للتفكير، وتساعد على الانفتاح العقلي.

عجائب الدماغ:

عدد خلايا الدماغ 10 مليارات خلية عصبية تقريباً. كل خلية تكون نبضات كهربائية إلى باقي الخلايا. وبين كل خليتين عصبيتين فجوة ميكروسكوبية تصفي النبضات الكهربائية. تنتقل النبضات خلال شعيرات رابطة يصل عددها 10 آلاف نقطة ارتباط للخلية الواحدة. وتعد نقاط الارتباط التي تقع في القشرة الخارجية للدماغ قاعدة التفكير ومركز الوعي للإنسان. كما توجد أجزاء شاغرة وظيفياً في الدماغ لكي يطورها الإنسان، ويخصص لها وظائف اللازمة في حياته.

القدرات العقلية والذكاء:

الاستعداد: قابلية الفرد للقيام بنشاط عقلي معين بناء على تكوينه الطبيعي الموروث.

القدرة: ما يستطيع أن يقوم به الفرد فعلاً، أي ما يمكن إنتاجه بطريقة ملموسة بناء على المران والتدريب.

الموهبة: عندما يكون الاستعداد غالباً في ناحية ما.

الاستعداد موهبة فطرية والقدرة مبنية على الاستعداد

لا يتوقف النجاح في الحياة على الذكاء وحده، بل يتوقف على قدرات أهمها الاستعداد العقلي أو (القدرات الخاصة).

أهمية القدرات الخاصة؟

تلعب دوراً مهماً في تحديد مستقبل الأفراد خاصة في مجال التعليم.

تلعب دوراً مهماً في اختيار العمل والمهنة.

أهم القدرات:

- **القدرة اللفظية:** وهي أساس التعبير اللغوي، سواء بالنطق

أو الكتابة، وتتميز البنين عن البنات فيها، ويتجه أصحابها لدراسة اللغات أو التأليف أو الإذاعة والصحافة، ومن أنواعها:

- القدرة على فهم المادة اللفظية.
- القدرة على التعبير.
- الطلاقة في التعبير.

ومن أهم اختباراتها: اختبار فهم المعاني، واختبار التناسب.

- **القدرة الميكانيكية:** وهي التعامل بالأدوات والفك والتركيب، ويتميز بها البنين، حيث تتطلب مهارات يدوية، توافق حركي تصور بصري. ومن أهم اختباراته: اختبار الاتزان وثبات الأيدي، واختبار التصور المكاني.

- **القدرة الرياضية:** وتظهر في التعامل مع الأرقام والأعداد، ويتفوق بها البنين، وتعتمد على معرفة القواعد والقوانين.

ومن اختباراتها: اختبار العمليات الحسابية وسلاسل الأعداد.

- **القدرة الفنية:** وتضم الإنتاج الفني والتصوير والرسم والزخرفة، ومن مقاييسها: اختبار ماكادوري، واختبار ماير.

- **قدرات الذاكرة:** وتتوقف على الاستعدادات الخاصة بالتذكر، وليس الذكاء وحده.

وتتوقف على عدة خطوات:

-عملية المعرفة والإدراك.

-عملية الحفظ والوعي.

-عملية التذكر والاسترجاع.

وكل عملية تتوقف على ما سبقها، والتذكر هو النتيجة النهائية.

أنواع الذاكرة:

الذاكرة العابرة: تتلقى المعلومات من الحواس، وتبقى بها لمدة لا تتجاوز عن ثوانٍ، ثم تمحا إن لم يهتم بها الفرد، أو تنقل إلى قصيرة المدى إن اهتم بها.

الذاكرة قصيرة المدى: تتلقى المعلومات من الذاكرة العابرة، وتبقى فترة ليست طويلة لحين الانتهاء من الحاجة إليها، وإن أجرى الفرد عليها بعض عمليات التفكير انتقلت إلى الذاكرة طويلة المدى.

الذاكرة طويلة المدى: أرقى أنواع الذاكرة وأكثرها تعقيداً، وتتلقى المعلومات من الذاكرات الأخرى بعد إجراء بعض مهارات التفكير عليها، مثل: التصنيف والربط....وتبقى بها لعدة سنوات.

ومن أنواع الذاكرة:

1. **الذاكرة المباشرة:** وهي تذكر المعلومات قبل أن يمر عليها وقت طويل.

2. **الذاكرة المؤجلة:** هي تذكر المعلومات بعد مدة كافية من الزمن. للأطفال ذاكرة مباشرة قوية، وللمسنين ذاكرة مؤجلة قوية.

وتتنوع الذاكرة حسب الحواس، فهناك سمعية وبصرية وحركية. ومن اختباراتها : اختبار تذكر الأرقام، واختبار تذكر الصور والأشكال.

الذكاء وعلاقته بالتفكير

ماهي الفكرة؟ هي كل ما يخطر في العقل البشري من أشياء أو حلول أو اقتراحات مستحدثة أو تحليلات للوقائع والأحداث، فالفكرة هي نتاج التفكير.

الذكاء والتفكير بشكل ذكي مختلفان، فالذكاء فطري والتفكير مكتسب، وهو مهارة لا بد من تنميتها.

البشر لا يولدون، ولديهم القدرة على القيام بأمور ذكية، بل ينمون هذه المهارة مع مرور الوقت، فالذكاء موهبة نولد معها، أما التفكير فهو مهارات يمكن أن نتعلمها.

عناصر الذكاء موجودة في صندوق أدوات عقلي يمكن للمرء أن يصبح أذكى فأذكى من خلال فهم كيفية استخدام المعرفة لحل المشاكل، ويمكن تطوير عادات أكثر ذكاء لتعلم المزيد عن طريقة عمل العالم ووصف المشاكل بفعالية.

العديد من الحلول للمشاكل الصعبة تأتي نتيجة للمقاربات والدروس التي نتعلمها. والتفكير الذكي ليس فطريًا، بل نتيجة تطوير وصقل أمور نعرفها لاستخدامها عند الحاجة.

التفكير هو مهارة التشغيل التي يتولى بها الذكاء معالجة

معطيات الخبرة، وقد شبه دي بونو الذكاء والتفكير بالسيارة والسائق. فالسيارة هي قدرات وقيادتها مهارة، فالسائق الماهر يقود السيارة بفعالية عالية، والسائق غير الماهر قد يدمر أعلى السيارات قدرة.

فالعلاقة بين التفكير والذكاء كعلاقة قيادة السيارة بالسيارة نفسها. فالتفكير هو الذي يقود الذكاء ويوجهه للوصول إلى الهدف.

الذكاء هو شيءٌ نولد معه. التَفْكير مهارة يجب أنْ نتعلمها.

والعلاقة بين التفكير والذكاء كالعلاقة بين كابتن الطائرة والطائرة نفسها، فالتفكير هو الذي يقود الذكاء ويوجهه للوصول إلى الهدف. وعمل الإنسان وسلوكه نتيجة تفاعل التفكير مع المعلومات والمخزون المعرفي.

تعريف التفكير:

عرف دي بونو التفكير بأنه: العملية التي تمارس الذكاء من خلالها نشاطه على الخبرة.

أي أنه يتضمن القدرة على استخدام المعرفة والذكاء الموروث، وإخراجه إلى أرض الواقع، مما يشير إلى اكتشاف

متبصر أو متأن للخبرة من أجل الوصول إلى هدف لا يمكن الوصول إليه مباشرةً.

ومن تعاريفه:

- يعرّفه جون ديوي بأنه الأداة الصالحة لمعالجة المشاكل والتغلب عليها وتبسيطها.
- الأداة التي يستخدمها الذكاء للتعامل مع المعلومات والخبرات وتوظيفها والاستفادة منها.

تعاريف الذكاء:

كان ينظر إليه على أنه القدرة على التعلم واكتساب المعرفة، أو قدرة الفرد على التوافق مع المواقف الجديدة.

ويعرف على أنه قدرة عامة عند الفرد تساعده على التوافق مع نفسه ومع البيئة.

مجموعة من مهارات التفكير تستخدم في حل المشكلات.

سبيرمان يركز في تعريفه للذكاء بأنه القدرة على إدراك العلاقات، وأما بنتنر فإنه يتناول قدرة الفرد على التكيف بنجاح مع ما يستجد في الحياة من علاقات، وأما ديربون فيؤكد بأنه

القدرة على اكتساب الخبرة والإفادة منها.

وعرف ألفريد بينيه الفرنسي الذكاء بأنه يتألف من أربع قدرات الفهم، والنقد، والابتكار والقدرة على توجيه الفكر في اتجاه معين واستبقاؤه فيه، مثل تنفيذ عدة أوامر متتالية واحدة تلو الآخر.

فقد نرى الذكاء أثره في أداءات الفرد في المواقف المختلفة، فقد تطور استخدام الذكاء كمفهوم يتضمن عمليات متعددة مثل التفكير. حيث إن التفكير هو الذي يقود الذكاء ويوجهه.

يقسم فريمان تعريف الذكاء إلى أربعة أنواع:

- **النوع الأول:** يهتم فيه التعريف بتكيف الفرد أو توافقه، مع البيئة الكلية التي تحيط به... ومن أمثلة هذا تعريف بنتنر للذكاء بأنه قدرة الفرد على التكيف بنجاح مع ما يستجد في الحياة من علاقات.

- **النوع الثاني:** يؤكد الذكاء باعتباره (القدرة على التعلم)، ووفقاً لهذا التعريف يصبح ذكاء الفرد مرهوناً بمدى قابليته للتعلم، ومن أمثلة هذا النوع تعريف ديربون للذكاء بأنه القدرة على اكتساب الخبرة والإفادة منها.

- **النوع الثالث:** يعرف بأنه القدرة على التفكير المجرد، وهذا هـو التعريـف الـذي قدمه لنـا لويس ترمان، غيـر أن هناك بعض الاعتراضات على هذا التعريف، إذ أنه يتضمن أن الذكاء لا يمكن أن يظهر في المستوى العياني أو الحسي.

- **النوع الرابع:** هـذا النـوع مـن التعريفـات أكثـر اتسـاعاً في نظرتـه مـن الأنواع السـابقة، ومـن أمثلته تعريف ويكسـلر للذكاء بأنـه (القـدرة الكلية لدى الفرد علـى التصرف الهادف والتفكير المنطقي والتعامل المجدي مع البيئة. وبالنظر للتعريفات السابقة نجد أنها متعددة، وكل منها يتناول جهة معينة في تعريفه للذكاء، وهو بطبيعة الحال يرجع إلى وجهة نظر صاحب التعريف).

الذكاء ضرورة أساسية للتفكير الإبداعي، إلا أن الحد الأدنى المطلـوب مـن الـذكاء يختلف من نشـاط إلى آخر فـي المجالات المختلفة. فقد لوحظ أن الحد الأدنى للذكاء المطلوب في الإبداع العلمي (125) درجة ذكاء، في حين يكون بين (95 – 100) درجة ذكاء في الإبداع الفني، فتوفر الذكاء مطلب أساسي للاكتشافات والاختراعـات العلمية والثقافيـة والتكنولوجية والفنية. لكن كيف نعرف درجة ذكائنا؟

اختبارات ومقاييس الذكاء تقدر الذكاء بدلالة درجة معينة تسمى نسبة الذكاء IQ.

نسبة الذكاء = العمر العقلي ÷ العمر الزمني × 100.

العمر العقلي: هو مستوى الذكاء الذي بلغه الفرد في الوقت الذي طُبق فيه اختبار الذكاء بالقياس على أفراد آخرين من نفس سنه، وهذا المستوى يُعرف من خلال صحة إجابته على أسئلة المقياس.

العمر الزمني: عمر الفرد الحقيقي بالسنوات والشهور وقت إجراء الاختبار عليه.

يحكم على ذكاء الفرد من خلال نسبة الذكاء، وبالرجوع إلى تصنيفات معينة منها:

درجة الذكاء	التصنيف
أكثر من 140	عبقري (موهوب).
140-120	ذكي جداً.
120-110	فوق المتوسط.
110-90	متوسط الذكاء.
90-80	دون المتوسط.

80-70	غبـي (تم حذف هـذه الكلمة من قاموس علم النفس).
70-50	ضعيـف العقـل (ذوي احتياجـات خاصة).
50-25	أبله (ذوي احتياجات خاصة).
أقل من 25	معتوه (ذوي احتياجات خاصة).

أنواع الذكاء ومقاييسه:

الاجتماعـي، والمكانـي، والشـخصي، والمجـرد، والعاطفـي، والوجداني. ومن أهم مقاييسـه: وكسـلر - بينيه - اختبار الذكاء المصور.

الفروق الفردية:

تعـرف بالانحرافـات العامـة عـن المتوسـط العـام لصفة من الصفات.

اهميتهـا: تسـاعد فـي توجيـه التلاميـذ وتعليمهـم بنجـاح، ويستطيع المعلم اختيار الخبرات وفقاً لها.

أنواعها:

- الفروق في النوع:

كاختلاف الطول عن الوزن، وهذا لا يمكن المقارنة بينهما.

- الفروق في الدرجة:

وهو الفروق في الصفة الواحدة بين الأفراد، كالفرق بين أطوال الأفراد أو أوزانهم.

مظاهر الفروق الفردية:

- فروق داخل الفرد: وتعني أن الفرد الواحد لا تتساوى فيه جميع القدرات، كما أنها تتغير مع مرور الزمن.
- فروق بين الأفراد: وتعني الاختلافات التي نراها بين الأفراد في مختلف القدرات العقلية والسمات الانفعالية.

الفروق بين الجنسين:

- تتفوق البنات عن البنين في الحساسية للألوان، بينما يتفوق الذكور في القوة العضلية.
- تتفوق البنات عن البنين في المهارات اللفظية كلها، بينما يتفوق الذكور في القدرات الرياضية والبصرية.

- بينما تتفوق البنات في الدراسة بشكل عام.
- تتفوق الإناث في الصحة العامة، بينما تتفوق الذكور في القدرات العقلية.

نظرية الذكاءات المتعددة:

هل الذكاء واحد أم ذكاءات متعددة؟ قلب العلم جاردنر في كتابه "أطر العقل" الموازين عندما أعلن أن الذكاء متعدد.

الذكاء: هو قدرة فكرية معينة تستلزم وجود مجموعة من مهارات حل المشكلات، مما يمكن الفرد من حل المشكلة، وأيضاً تمكنه من خلق المشكلات، مما يساعده على اكتساب معرفة جديدة.

المبادئ التي قامت عليها نظرية الذكاء المتعدد:

1 - إن الذكاء ليس نوعًا واحدًا بل أنواع متعددة ومختلفة.

2 - إن كل شخص متميز وفريد من نوعه، وهذه النظرية تزودنا بإطار معرفي. فعلينا أن ندرك أنه لا يوجد اثنان متشابهان أبداً على الإطلاق.

3 - إن أنواع الذكاء تختلف في النمو والتطور.

4 - إن كل أنواع الذكـاء حيوية وديناميكية.

5 - يمكن تحديد وتمييز أنواع الذكاء ووصفها وتعريفها.

6 - يستحق كل فرد الفرصة للتعرف على ذكائه وتطويره وتنميته.

7 - إن استخدام ذكاء بعينه يسهم في تحسين وتطوير ذكاء آخر.

تقوم نظرية الذكاءات على مجموعة من الدعائم:

1 - الذكاء هو:

- القدرة على انتاج شيء مؤثر يقدم قيمة في الثقافة.
- مجموعـة المهـارات التـي تمكـن الفرد من حل المشـكلات بطـريقة جديدة.
- إمكانية إيجاد حلول للمشكلات تساعد في اكتساب معارف جديدة.

2 - يمتلك الفرد ذكاءات متعددة قابلة للنمو والتنمية والتغيير.

3 - تختلف الذكاءات في النمو داخل الفرد وبين الأفراد.

4 - يمكن التعرف على الذكاءات وقياسها.

5 - يجب منح كل فرد فرصة لتنمية ذكاءاته.

6 - استعمال أحد أنواع الذكاءات يمكن أن يسهم في تطوير نوع آخر.

أنواع الذكاءات المتعددة:

- **الذكاء اللغوي- اللفظي**: القدرة على استخدام الكلمات شفوياً وتحريرياً بفاعلية، وهو سائد لدى الشعراء.
- **الذكاء الرياضي المنطقي**: القدرة على استخدام الأعداد بكفاءة والتفكير المنطقي، وهو سائد لدى علماء الرياضيات والمنطق.
- **الذكاء الفراغي التصوري**: القدرة على إدراك العلاقات الفراغية والصور البصرية، والتعبير من خلال الرسوم، وهو سائد لدى الرسامين والمهندسين.
- **الذكاء البدني الحركي**: القدرة على استخدام كل أجزاء الجسم للتعبير عن الحركات والأفكار والمشاعر، وهو سائد لدى الممثلين والرياضيين.
- **الذكاء الموسيقي**: القدرة على فهم الإيقاعات والألحان والحساسية لدرجة الصوت، وهو سائد لدى الموسيقيين والمغنيين.
- **الذكاء الشخصي**: القدرة على معرفة الذات وإدراك المشاعر والانفعالات، وما يمكن أن يفعله، وهو سائد لدى العاملين في مجال التنظيم الإداري والفني.

- **الذكاء الاجتماعي**: القدرة على إدراك مشاعر الآخرين ودوافعهم، والتصرف في ضوئها، وهو سائد لدى العاملين في العلاقات العامة.

- **الذكاء الطبيعي**: القدرة على التعرف على الكائنات الحية والأشياء الطبيعية وتمييزها وتصنيفها وإدراك ما بينها من علاقات، وهو سائد لدى علماء النبات والحيوان وبائعي الزهور.

- **الذكاء الوجودي**: القدرة على التساؤل عن الوجود الإنساني ومعنى الحياة، والاهتمام بجوانب العقيدة، وهو سائد لدى الفلاسفة.

هل يمكنك تقوية الذكاءات؟

الذكاء	طرق تقويته
الذكاء اللغوي/اللفظي	المناقشة في مجموعات /تسجيل كلمات الآخرين/طبع الأنشطة الكتابية.
الذكاء الجسدي/الرياضي	ابتكار الحركات /أنشطة التربية الدينية/استخدام لغة الجسم وإشارات اليد بالتواصل.
الذكاء المنطقي/الرياضي	حل المسائل الرياضية /ابتكار الرموز/ ممارسة الألعاب والألغاز /العرض المنطقي المتسلسل للموضوعات.
الذكاء الاجتماعي	التفاعل مع الآخرين /جلسات العصف الذهني/المشاركة في المنتديات الثقافية وعبر الإنترنت/المشاركة في المناسبات الاجتماعية.
الذكاء الشخصي الداخلي	البرامج والألعاب الفردية/أنشطة تقدير الذات/أنشطة مراكز الهوايات.
الذكاء الفراغي التصوري	إعداد الصور والخرائط والرسوم التوضيحية /التصوير الفوتغرافي/ خبرات التعرف على الصور.

نظراً لاهتمام الباحثين بالتفكير نجد أنفسنا أمام عدد من طرق التفكير، والتي أطلق عليها أنماط أو أنواع التفكير، وسيتم التركيز على أبرز أنواع التفكير، وهي:

- التفكير الناقد.
- التفكير الإبداعي.

والاقتصار على هذه الأنواع يعود للأسباب التالية، (أهميتها):

1 - أكثرها أهمية في العملية التربوية، حيث يشتمل التفكير الناقد على مهارات التفكير العليا، وتدريب الطالب عليه يُمكنه من كثير من مهارات التفكير الأساسية. ويعمل التفكير الإبداعي على التوصل إلى حلول جديدة لم يسبقه إليها أحد من قبل. وهذا النوع من التفكير أساسي ومهم لتطوير المجتمعات وتقدمها.

2 - توجيه نظر المسؤولين عن المناهج الدراسية نحو أبرز أنماط التفكير ودلالة البحوث والدراسات على أهميتها للفرد وللمجتمع.

3 – هـذه الأنـواع ذات مهـارات وخطوات واضحـة ومحددة، مما يتيـح الفرصـة للتـدرب عليهـا وتعلمهـا مـن خـلال المناهج الدراسية.

4 – يصعـب الإلمـام بجميـع أنـواع التفكيـر لتداخـل بعضهـا مع بعض، كما أنه لا يوجد اتفاق حولها.

5 – الترابـط بيـن هذه الأنواع الثلاثة. فكلما كان الطالب متمكناً مـن مهـارات التفكيـر العلمـي كان أقـدر علـى تقييم نفسـه والآخريـن ممـا يجعله أكثـر إدراكاً لمهـارات التفكير الناقد، وهـذا يدفعـه إلى مراجعـة أعماله وتقييمها للإتيان بشـيء، وهذ هو الإبداع.

أولاً: مهارة التفكير الناقد:

نعمـة العقـل كغيرهـا مـن النعم تحتـاج إلى صونهـا ورعايتها، وذلك لأن العقل له ملكات وقدرات لا بد من تنميتها وتدريبها، كي لا تكون أسـيرة الاسـتخدام المحدود لها، مما يؤدي إلى تعطيلها وجمودها.

التفكير من أرقى العمليات العقلية، وأكثرها تعقيداً، والإنسان يستخدمه في جميع مناشط حياته، بصورة طبيعية وتلقائية.

ممارسة التفكير تختلف من شخص إلى آخر، بحسب نشاطه العقلي، ومهاراته التي اكتسبها أو تعلمها.

تعريف التفكير الناقد:

هو القدرة العقلية التي يتمكن الفرد بموجبها من القيام بعمليات الفحص الدقيق للوقائع والأفكار والحلول والمواقف مما يؤدي إلى فهم أجزاء الموقف، ومن ثم القدرة على الحكم وفق معايير محددة ومنهجه.

يقصد بالتفكير الناقد المستويات الثلاثة العليا في تصنيف بلوم للأهداف المعرفية، وهي:

التحليل - التركيب - التقويم

ثانياً: التفكير الإبداعي (إيجاد الشيء من العدم):

الإبداع من المفاهيم شائعة الاستخدام، وقد عرف من زمن بعيد، وعبر عنه بأسماء ومفاهيم مختلفة مثل:

الإنجاز/ الصنع / الجدة / الخلق

ويرجع مصطلح الإبداع إلى اللاتينية (neuron)، بمعنى يصنع

(to make)، والكلمة اليونانية (kranein) بمعنى ينجز أو يحقق (fulfill)، وقد استخدمه الفلاسفة بمعنى إيجاد الشيء من العدم.

أسباب الاختلاف حول مفهومه يعود إلى الأسباب التالية:

1 – تعدد أبعاد العملية الإبداعية.

2 – تعدد النظريات المفسرة للعملية الإبداعية.

3 – محاولة توصل كل باحث إلى تعريف خاص به يعبر عن وجهة نظره تجاه العملية الإبداعية.

4 – اختلاف الباحثين حول عوامل تنمية التفكير الإبداعي.

التعريف:

التفكير الإبداعي هو العملية التي تقودنا إلى ابتكار حلول جديدة للأدوات والأفكار والمناهج المكونة لأي مشكلة.

خصائص الإبداع:

1 – الإبداع قدرة عقلية أودعها الرب في الإنسان، ويمكن تنميتها بالتدريب.

2 - ينطوي الإبداع على عناصر عقلية ومعرفية ووجدانية تؤدي إليه.

3 - أرقى أنواع التفكير الإنساني، ويقود إلى التقدم.

4 - يبدأ الإبداع من الفرد، وينتهي بالمجتمع الذي يحكم على الناتج الإبداعي.

5 - يتجه نحو الجوانب اللامألوفة.

6 - يتطلب المثابرة والاستقلالية والدافعية.

7 - يمكن قياسه من خلال المقاييس الخاصة به.

خصائص التفكير الابداعي:

1 - تفكير غير ملتزم بمنطق.

2 - يمكن الحصول على نتائج صحيحة من مقدمات خاطئة.

3 - تفكير متشعب.

4 - يضيف ويجدد ويغيّر.

5 - يصعب التنبؤ بنتائجه.

مهارات التفكير الإبداعي:

1 - الطلاقة:

قدرة الفرد على إنتاج أكبر عدد ممكن من الأفكار في موضوع ما، في فترة زمنية معينة.

السرعة أو السهولة في صدور الأفكار أو الحلول للمشكلات بما يتناسب مع متطلبات البيئة الواقعية، بحيث لا تكون الأفكار عشوائية وصادرة عن عدم معرفة وجهل، وقائمة على افتراض خاطئ وغير مقبولة كالخرافات، وتقاس الطلاقة بالقدرة على إنتاج أكبر عدد ممكن من الأفكار في وقت محدد. وتمثل الطلاقة الجانب الكمي من الابتكار.

أنواع الطلاقة:

أ. الطلاقة اللفظية: قدرة الفرد على إنتاج أكبر عدد من الكلمات تبدأ أو تنتهي بحرف معين مثال:

- اذكري أكبر عدد من الكلمات يبدأ بالحرف نون خلال دقيقتين.

ب. الطلاقة الفكرية: قدرة الفرد على إنتاج أكبر عدد من التعبيرات تنتمي إلى نوع معين من الأفكار. ويندرج تحتها :

• أسئلة الاستخدامات: اذكري جميع الاستخدامات الممكنة للسجادة.

• أسئلة النتائج المترتبة: اذكري جميع النتائج المترتبة على دفع جميع الناس لزكاة أموالهم.

• أسئلة العناوين: اذكري أكبر عدد ممكن من العناوين لموضوع أو قصيدة أو قصة.

• أسئلة ذكر الأشياء: اذكري أكبر عدد ممكن من الأفعال أو الأقوال التي تندرج تحت قيمة الصدقة.

ج. **طلاقة الأشكال:** قدرة الفرد على تصميم ورسم عدد من الأشكال الجديدة والمتعددة مثال:

تعطى الطالبة صوراً ناقصة أو أشكالاً معينة، مثل الدوائر أو الخطوط أو الخطوط المتوازية، ويطلب منها إجراء بعض الإضافات لتعطي أشكالاً جديدة غير مألوفة.

(اختبار تورانس للتفكير الإبداعي)

د. **الطلاقة الترابطية:** قدرة الفرد على التفكير السريع في الكلمات المرتبطة بموقف معين. مثال:

اذكري أكبر عدد ممكن من المترادفات أو المتضادات لكلمة (الأمن).

ويختلف التفكير الإبداعي عن التقليدي:

التقليدي: قد يذكر استعمالاً أو استعمالين.

الإبداعي: قد يصل إلى عشرات أو مئات من الاستعمالات أو العناوين.

هـ. الطلاقة التعبيرية: قدرة الفرد على صياغة التراكيب اللغوية بشكل سليم. مثال:

اكتب أكبر عدد من الجمل المفيدة مستخدماً الكلمات التالية: طاولة – كرسي – مدرسة.

مهارات التفكير الإبداعي:

2 – المرونة

تعني قدرة الفرد على تغيير تفكيره بتغيير الموقف الذي يمر فيه، بحيث تصدر استجابات متعددة لا تنتمي إلى فئة واحدة للوصول إلى كافة الأفكار والاستجابات المحتملة.

انواع المرونة:

مرونة تكيفية: تشير إلى قدرة الفرد على تغيير طريقة تفكيره بسرعة لمواجهة الموقف من أجل إيجاد حلول غير تقليدية.

سميت تكيفية؛ لأن الفرد يعدل تفكيره واستجاباته لتتكيف وتتفق مع الحل المناسب.

مرونة تلقائية: قدرة الفرد على تحويل تركيز تفكيره باتجاهات متعددة بيسر وسهولة، بعيداً عن ضغوط التعليمات والإلحاح، بحيث يعطي تلقائياً استجابات لا تنتمي إلى فئة محددة.

مثال: ذكر الاستعمالات غير المألوفة للأشياء مثل الصحيفة - الطاولة - قلم الرصاص.

مرونة التفكير من أبرز المهارات التي تميز المبدعين، فالتقليدين يوجهون تفكيرهم في جهة معينة، أما المرونة الفكرية فهي ضد الجمود الفكري، ويعد التأهب من أهم العوامل التي تؤثر في المرونة.

مهارات التفكير الإبداعي:

3 - الأصالة:

القدرة على إنتاج أفكار أو حلول جديدة غير مألوفة للمشكلة. أي أن الفرد الذي يتصف بهذه المهارة لا يكرر أفكار الآخرين.

الفرق بين مهارة الأصالة ومهارتي الطلاقة والمرونة:

- الأصالة لا تشير إلى كمية الأفكار، بل تعتمد على قيمتها ونوعيتها وجدتها، وهذا ما يميزها عن الطلاقة.
- الأصالة لا تشير إلى نفور الفرد من تكرار أفكاره، بل نفوره من تكرار ما يفعله الآخرون، وهذا ما يميزها عن المرونة.

يوصف الأشخاص ذوو الأصالة المرتفعة بأنهم:

- أولئك الذين يستطيعون الابتعاد عن الشائع والمألوف.
- يدركون العلاقات.
- يفكرون في أفكار وحلول جديدة وأصيلة عن تلك التي يفكر بها الآخرون.

ليس المهم في الأصالة كمية الأفكار الإبداعية، بل قيمة ونوعية وجدة تلك الأفكار، ومدى اختلافها عن أفكار الآخرين.

نقصد بها الأفكار التي تتميز بـ:

- الجدة أو (فكرة غير مسبوقة).
- الطرافة أو (فكرة طريفة أو مثيرة للدهشة أو الابتسامة).
- الندرة أو (فكرة يندر التفكير فيها أو لا تخطر على بال الكثيرين).
- تجاوز الواقع (فكرة تتسم بالخيال النشط، وجمع عناصر متباعدة).

مهارات التفكير الإبداعي:

4 - التفاصيل:

القدرة على إعطاء إضافات وزيادات وتفاصيل أكثر حداثة لفكرة معينة، بحيث يتم الاكتشاف أو التعرف على التفاصيل الدقيقة وإبرازها. مثال: هم التلاميذ الذين يميلون إلى زيادة التفاصيل غير الضرورية إلى رسوماتهم.

إدراك التفاصيل:

- التعرف على التفاصيل الدقيقة.
- وضع تفاصيل دقيقة.
- التفصيل وعدم الاكتفاء بالتعميمات.

مهارات التفكير الإبداعي:

5 - الحساسية للمشكلات:

قدرة الفرد على إدراك ما لا يدركه غيره في الموقف من مشكلات أو جوانب ضعف. مثال:

أسئلة النظم: اقتراح إدخال تعديلات على بعض النظم الاجتماعية.

أسئلة رؤية المشكلات: ذكر عدد من المشكلات المتعلقة بظاهرة العنوسة.

أسئلة تحسين الأدوات: اقتراح تحسين جهاز كهربائي ليؤدي عمله بشكل أفضل.

مراحل العملية الإبداعية

أولاً: مرحلة التهيؤ أو الإعداد: التعرض لمشكلة أو مثير يحرك الرغبة لإيجاد حل لهذه المشكلة، فيقوم الفرد بالتعرف عليها لحلها.

ثانياً: مرحلة الاحتضان أو التخمر: تبدأ الفكرة بالنمو في ذهن الفرد، ويتكون لديه عدة حلول محتملة، ولكنه لا يستطيع تحديد الحل الصحيح، حيث يعاني القلق والتوتر.

ثالثاً: مرحلة الاشراق: وصول العملية الإبداعية إلى ذروتها، حيث يظهر الحل الصحيح فجأة نتيجة اهتمام الفرد، وانشغال تفكيره بالمشكلة.

رابعاً: مرحلة التحقق: مرحلة إتمام العملية الإبداعية، وهنا يقوم الفرد بتقديم الأدلة على أصالة فكرته أو حله.

التفكير الإبداعي والمناهج الدراسية:

أغلب الأنظمة التربوية في الدول المتقدمة تتبنى سياسات

تربوية تدعم تربية الطلاب تربية إبداعية. وذلك لأسباب....

1 - التوظيف الكامل لقوى الأفراد المبدعين.

2 - توفير الصحة النفسية لهم.

3 - زيادة التحصيل الدراسي.

4 - تحقيق النجاح المهني.

5 - الأهمية الاجتماعية للإبداع.

متطلبات تنمية التفكير الإبداعي في المناهج:

- أن تكون مهارات التفكير الإبداعي هدفاً من أهداف كل مادة.
- تبني المنهج التكاملي في المناهج.
- أن يتحدى محتوى المنهج قدرات الطالب العقلية.
- تضمين المناهج قضايا ومشكلات تهم الطلاب.
- أن يحتوى المنهج خبرات متنوعة.
- أن يكون مضمون المنهج مستمداً من عناصر البيئة.
- أن يسمح للفروق الفردية بالظهور.
- أن يكون متنوعاً ومتبايناً.
- أن تشبع المناهج حب الاستطلاع عند الطلاب.
- صياغة المناهج وتدريسها بطريقة مرنة.

- استخدام طرق التدريس التي تعطي للطالب دوراً أكبر في العملية التعليمية.
- الاستفادة من تقنيات التعليم.
- إثراء المناهج الدراسية بالأنشطة.

من النشاطات التي تنمي القدرات الإبداعية:

نشاط القصص - شاط التخيل - نشاط الألغاز - نشاط النتائج المترتبة - نشاط الصور - نشاط الرسم - نشاط حل المشكلات - نشاط الاستعمالات المختلفة للأشياء - نشاط التعديلات - نشاط التصنيف - نشاط أوجه الشبه والاختلاف.

قياس الإبداع:

ظهرت العديد من المقاييس الخاصة بالإبداع، منها مقاييس تركز على الناتج الإبداعي، ومنها مقاييس تركز على سمات الفرد المبتكر.

وظهرت تصنيفات متعددة لهذه المقاييس، أهمها ما يلي:

- مقاييس موضوعية: وهو النوع الذي يتمتع بدرجة من الموضوعية النسبية، ويعتمد على استجابة المفحوص التي

تؤدي إلى إنتاج قطعة فنية أو أدبية. وهذه الاختبارات تقيس التفكير التشعبي، وتكون أسئلتها مفتوحة.

نموذج للمقاييس الموضوعية (مقياس جيلفورد):

افترض جيلفورد أن للتفكير التشعبي قدرات معينة أوضحتها تجاربه وعرض منها:

الحساسية للمشكلات: ويستدل عليها من خلال وعي الفرد بحاجة الشيء إلى التحسين، أو من خلال وعيه بنواقص الشيء، وتقاس هذه القدرة بـ/ اختبار النظم الاجتماعية / تحسين الأدوات / رؤية المشكلات / اكتشاف المشكلات/.

الطلاقة: بأقسامها طلاقة الكلمات، طلاقة التداعي اللفظي، الطلاقة الفكرية، الطلاقة التعبيرية وتقاس باختبار الاستعمالات - تسمية الأشياء -عناوين القصص -النتائج البعيدة.

المرونة: التلقائية والتكيفية، وتقاس بواسطة معادلات حسابية.

التلقائية: تقاس باختبارات الاستعمالات وتسمية الأشياء والنتائج البعيدة. وهي نفس اختبارات الطلاقة، لكن يتم التركيز على أنماط الاستعمالات.

التكيفية: تقاس باختبار عيدان الكبريت - واختبار لوحات المربعات - واختبار الألفاظ الشائعة.

التحليل: ويقاس من خلال تحليل الشكل إلى أجزاء - اختبار الوجوه المختفية التحليل اللفظي.

الأصالة: وهي إنتاج أفكار تتميز بالجدة والندرة: وتقاس باختبارات عناوين القصص - والنتائج البعيدة - والألغاز - الاستعمالات غير المعتادة. وهي نفس اختبارات الطلاقة، ولكن يتم التركيز على الجديد والأقل شيوعاً.

التأليف: ويقاس اختبار تنظيم الإدراك البصري - واختبار إعادة تنظيم الألفاظ.

النفاذ: قدرة الفرد على تحقيق اختراق المألوف، سواء أكان زمانياً أو مكانياً، وتقاس بمقاييس العلاقات - أو الحساسية للمشكلات.

إعادة التحديد: إعادة ترتيب جملة أو كلمة بعد تفريقها.

مقاييس تقديرية:

هي تلك المقاييس التي تهدف إلى الحصول على معلومات وتقديرات عن سير المبدعين وميولهم واتجاهاتهم.

تأخذ هذ المقاييس شكل قوائم تحتوي على عبارات تصف

صفة معينة، تعبأ عن طريق المبدع نفسه، أو معلمه، أو زملائه. وتأخذ شكلاً متدرجاً: موافق بشدة – موافق – محايد – معارض – معارض بشدة.

نموذج للمقاييس التقديرية (قائمة تورانس للأنشطة الابتكارية):

تشتمل هذه القائمة على (81) نشاطاً، يتضمن بعض السلوكيات والتصرفات والأعمال التي تكشف وجود ابتكار في أحد الجوانب كاللغة أو الفن. واشتملت على الجوانب التالية:

- **الجانب اللغوي:** ويشمل كتابة القصص والشعر والمسرح.
- **الجانب العلمي:** ويشمل قراءة مجلة علمية، والتخطيط لتجربة علمية، وحضور معرض علمي.
- **الجانب الفني:** ويشمل التمثيل، والرسم بالألوان، النقش على الخشب.
- **الجانب الاجتماعي:** ويشمل حل مشكلة مع الآخرين، ابتكار لعبة جديدة وتعليمها للآخرين.

تقنين مقياس تورانس للتفكير الإبداعي على البيئة السعودية:

- اختير مقياس تورانس للتفكير الإبداعي:

- أكثر المقاييس استخداماً في قياس الإبداع والابتكار.
- ترجم إلى العديد من اللغات، ويستخدم كمقياس عالمي للإبداع.
- استخرجت له معايير وطنية في الكثير من الدول.
- تم اختيار مقياس الأشكال لخلوه من التحيز الثقافي.
- ليس له عمر محدد، ويمكن استخدامه مع أطفال الروضة حتى مراحل الدراسات العليا.
- يمكن تطبيقه بشكل فردي أو جمعي.
- يقيس القدرات الأساسية الأربع للإبداع.

الهدف من تقنين المقياس:

كان الهدف هو استخدامه للكشف والتعرف على الطلاب الموهوبين في مجال الإبداع ضمن برنامج متكامل للكشف عن الطلاب الموهوبين للفئات العمرية من 9-16 سنة. في المشروع الوطني للكشف عن الموهوبين ورعايتهم. لكن المقياس يصلح للكشف والتعرف على المبدعين في الأعمار المختلفة ولأغراض متعددة.

الأنشطة التي يتكون منها المقياس:

- تكوين الصورة.
- تكملة الأشكال.
- الدوائر.

مجالات استخدام المقياس:

- الكشف عن الطلاب الموهوبين في مجال الإبداع والابتكار لإلحاقهم ببرامج إثرائية تنمي مواهب وقدرات الإبداع والابتكار.
- التعرف على الأفراد للوظائف التي تتطلب الإنتاج والتطوير وحل المشكلات.
- اختيار الأشخاص للوظائف القيادية التي تتطلب الحلول الإبداعية للمشكلات والأزمات.
- توجيه الأشخاص الذين يتمتعون بقدرات عالية للإبداع للأعمال التي تتطلب استخدام هذه القدرات بشكل أكبر.
- قياس النمو والتطور للإبداع لدى الفرد.
- تقويم فاعلية البرامج التدريبية للإبداع.
- محفز لتنمية الإبداع.

تصنيف مهارات التفكير والإبداع:

التفكير من أرقى الأنشطة العقلية التي يمارسها الإنسان إلا أنه يختلف من فرد لفرد حسب نشاطه العقلي، بدا الاهتمام في هذا العصر بالتدريب على مهارات التفكير، حيث إنها بمثابة الأساس الذي ينطلق منه التفكير الجيد.

وتعرف مهارات التفكير بأنها قدرة المتعلم على شرح وفهم وممارسة العمليات العقلية المطلوبة بسرعة ودقة وإتقان.

أولاً: مهارات التفكير المعرفية:

مجموعة المهارات المعرفية الأساسية اللازمة للمتعلم من أجل توظيف مخزونه المعرفي لدرجة عالية عندما تواجهه مشكلة أو موقف ما. وتضم المهارات الثمانية التالية:

(1) **مهارة التركيز:** قدرة الفرد على تركيز جهوده الفكرية لتحديد الجوانب الهامة للمشكلة، ومن ثم صياغة أهدافها.

ومهاراتها الفرعية:

مهارة تحديد المشكلات: قدرة المتعلم على توضيح المواقف المحيرة في الموضوع وصياغتها لفظياً حتى يسهل وضع أفكار لحل المشكلة.

مهارة صياغة الأهداف: قدرة المتعلم على صياغة النتاجات التي يتوقع من الفرد بلوغها.

(2) **مهارة جمع المعلومات:** قدرة المتعلم على جمع معلومات وحقائق متعلقة بمشكلة ما. ومهاراتها الفرعية:

مهارة الملاحظة: مشاهدة المتعلم لظاهرة ما مشاهدة مقصودة وواعية، والاستعانة بأساليب البحث لاكتشاف خصائصها.

مهارة صياغة الأسئلة: قدرة المتعلم على توجيه أسئلة ذكية حول موضوع بهدف توليد أفكار ومعلومات جديدة.

(3) **مهارة التذكر:** قدرة المتعلم على تخزين كم هائل من المعلومات في الذاكرة لفترة طويلة، مع القدرة على استرجاعها عند الحاجة، ومهاراتها الفرعية:

مهارة الترميز: قدرة المتعلم على تخزين كم هائل من المعلومات في شتى المجالات مع تباينها واختلافها باستخدام نظام الترميز لضمان جودة تنظيمها.

مهارة الاسترجاع: قدرة المتعلم على استرجاع المعلومات المخزنة في الذاكرة طويلة المدى بسهولة ويسر.

(4) **مهارة تنظيم المعلومات:** قدرة المتعلم على ترتيب المعلومات التي جمعها بحيث تصبح مفهومة، ويمكن الاستفادة

منها في تفسير الظاهرة المراد دراستها، ومهاراتها الفرعية:

مهارة المقارنة: قدرة المتعلم على تحديد أوجه الاتفاق والاختلاف بين أمرين عن طريق تفحصهما.

مهارة التصنيف: قدرة المتعلم على تجميع الأشياء على أساس ما يميزها في مجموعات وفق عوامل مشتركة كاللون أو الحجم.

مهارة الترتيب: قدرة المتعلم على وضع الأشياء في ترتيب معين، بناء على معيار، مما يسهل عليه عملية التذكر.

مهارة التمثيل: قدرة المتعلم على تغيير شكل المعلومات، دون المساس بالفكرة، أي تغيير شكل المعلومات اللفظية إلى أشكال أخرى عن طريق الرسم مثلاً ليكون لها معنى جديداً.

(5) **مهارة التحليل:** قدرة المتعلم على تجزئة المعرفة أو الموقف إلى العناصر التي يتكون منها، حتى يدرك، وتتضح العلاقات التي تربط بينها، ومهاراتها الفرعية:

مهارة تحديد السمات: قدرة المتعلم على تحليل الأشياء للتعرف على خصائصها وأجزائها.

مهارة تحديد العلاقات: قدرة المتعلم على تحديد العلاقات الداخلية بين مكونات الموضوع.

مهارة تحديد الأفكار الرئيسة: قدرة المتعلم على تحديد

الأفكار الرئيسة من أجل تسهيل فهم الأسباب.

مهارة تحديد الأخطاء: القدرة على إدراك واكتشاف الأخطاء أو نقاط الضعف، وتحديد أسبابها، وتصحيحها بعد إمعان التفكير.

(6) **مهارة التوليد**: قدرة المتعلم على توليد أفكار جديدة، بفضل استخدامه معارفه السابقة، ومهاراتها الفرعية:

مهارة الاستنتاج: قدرة المتعلم على وضع المعلومات بطريقة معينة تؤدي إلى الوصول إلى نتيجة جديدة.

مهارة التنبؤ: قدرة المتعلم على توظيف معلوماته السابقة للتنبؤ بحدوث ظاهرة أو مشكلة ما.

مهارة التفاصيل: القدرة على إضافة المزيد من التفاصيل والمعلومات ذات الصلة بالموضوع للوصول إلى نتاجات جديدة.

(7) **مهارة التكامل**: قدرة المتعلم على دمج المعلومات السابقة بالجديدة للحصول على معرفة جديدة، ومهاراتها الفرعية:

مهارة التلخيص: قدرة المتعلم على حذف الجوانب غير الهامة من الموضوع، والتركيز على الرئيسة بإيجاز ووضوح.

مهارة إعادة البناء: تغييرالأبنية المعرفية عن طريق دمج معلومات قديمة بالجديدة للحصول على معارف جديدة.

(8) **مهارة التقويم:** قدرة المتعلم على إصدار حكم لدرجة مناسبة الأفكار والمعلومات المطروحة، ومهاراتها الفرعية:

مهارة وضع محكات: قدرة المتعلم على وضع معايير للحكم على مدى قيمة الأفكار.

مهارة التحقق: قدرة المتعلم على التحقق من صحة الأحكام التي أصدرها بتقديم الأدلة على صحتها.

مهارات التفكير فوق المعرفية:

هي مهارات تجعل المتعلم أكثر قدرة ووعياً بأسلوب تفكيره الأمثل.

تعريفها: مهارات تفكير مركبة، مهمتها توجيه مهارات التفكير المختلفة أثناء التفكير في مشكلة ما.

أولاً: مهارة التخطيط: تشير إلى قدرة المتعلم على تحديد ماذا يريد أن يعمل؟ وأين؟ وكيف؟ ومتى؟ لذا عليه بالخطوات التالية:

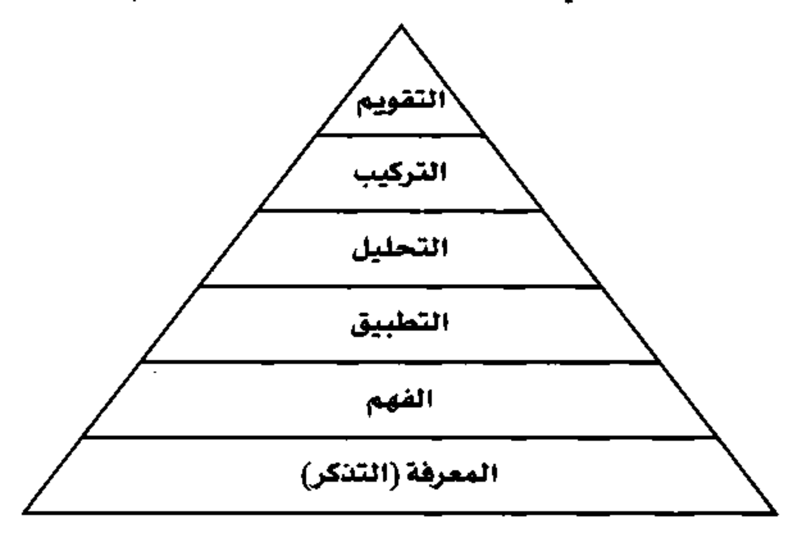
- أن يحدد بدقة ماذا يريد أن يعمل.
- أن يضع الأهداف المناسبة.
- أن يحدد الإستراتيجيات المناسبة للأهداف.

- أن يلاحظ الوقت الذي استغرقه.
- أن يحدد الوقت والمكان المناسب.
- أن يحدد الأفراد المناسبين.

ثانياً: مهارة المراقبة: تشير إلى قدرة المتعلم على مراقبة أوجه تنفيذ الإستراتيجيات المختلفة، بالإضافة إلى اكتشاف الأخطاء، والتغلب على الصعوبات.

ثالثاً: مهارة التقييم: تشير إلى قدرة المتعلم على الحكم على مدى تحقيق الأهداف من خلال فحص النتائج التي تم التوصل إليها، والإستراتيجيات التي تبناها.

الترتيب الهرمي لمهارات التفكير وفقاً لتصنيف (بلوم وزملائه)



المهارة الأولى: المعرفة: أدنى المستويات التي يتألف منها المجال المعرفي، وهي القدرة على تذكر المعلومات المخزونة في الذاكرة، المهارات الفرعية:

- معرفة العموميات والمجردات في المجال.
- معرفة طرق التعامل مع التفصيلات.
- معرفة التفصيلات.

المهارة الثانية: الفهم: أكثر المهارات التي تركز عليها المدارس، وهي القدرة على استقبال المعلومات في مادة معينة، وفهمها، والاستفادة منها .المهارات الفرعية:

- الاستكمال.
- التفسير.
- الترجمة.

المهارة الثالثة: التطبيق: القدرة على استخدام الأفكار العامة والمفاهيم والمبادئ والمعلومات والنظريات التي سبق دراستها في مواقف جديدة.

المهارة الرابعة: التحليل: القدرة على تحليل المعرفة إلى عناصرها أو أجزائها التي تتألف منها، بحيث يتضح الترتيب الهرمي للأفكار والعلاقات بينها.

المهارات الفرعية:

- تحليل المبادئ.
- تحليل العلاقات.
- تحليل العناصر.

المهارة الخامسة: التركيب: القدرة على التأليف بين العناصر والأجزاء، بحيث تشكل بنية جديدة، ويتضمن التعامل مع الوحدات والأجزاء. المهارات الفرعية:

- إنتاج العلاقات المجردة.
- إنتاج خطة عمل أو مشروع.
- إنتاج وسيلة اتصال جديدة.

المهارة السادسة: التقويم: أعلى وأعقد النشاطات العقلية في تصنيف بلوم، ويشير إلى قدرة المتعلم على إصدار أحكام على قيمة أو عمل أو موقف، طبقاً لفكرة معينة، لتحقيق أهداف معينة. المهارات الفرعية:

- إصدار أحكام بناء على معايير خارجية.
- إصدار أحكام بناء على معايير داخلية.

إستراتيجيات وأساليب التفكير
إستراتيجية العصف الذهني

تقوم هذه الإستراتيجية على فكرة طرح مشكلة ما على مجموعة من الأفراد (4 - 7 عادة)، يجتمعون في مكان معين، (أوعبر الإنترنت)، لمدة نحو (15-30 دقيقة)، ويطلب منه أو منهم توليد أكبر كمية ممكنة من الأفكار (حلول للمشكلة) بشكل عفوي وتلقائي وحر، وفي مناخ غير نقدي لايحد من إطلاق هذه الأفكار، ثم يقومون بغربلة هذه الأفكار واختيار المناسب منها.

تعريف العصف الذهني في التعليم:

أسلوب تعليمي يمكن استخدامه مع الطلاب، حيث يقومون بإطلاق عنان الفكر في مشكلة، بحثاً عن أكبر عدد من الحلول بسهولة وغزارة، ثم يتم البحث عن أفضل حل بين الحلول.

خطوات للعصف الذهني:

● تهيئة الجلسة: اختيار أحد الأعضاء لتدوين الأفكار - تحديد هدف الجلسة - تحديد وسائل وتقنيات التعليم - تذكير

الأعضاء بشروط العصف الذهني - تمهيد عن المشكلة.

● توليد الأفكار: يقوم الطلاب بتوليد الأفكار بتشجيع من المعلم لإنتاج أكبر عدد من الأفكار، وكلما كانت غريبة وبعيدة كان أفضل، والبعد عن الحكم على الأفكار المطروحة.

● تصنيف الأفكار: يقوم الطلاب بتصنيف الأفكار ووضعها في فئات، ثم ترتيبها حسب أهميتها.

● تقويم الأفكار: يقوم الطلاب بتقويم الأفكار للتعرف على أفضلها لحل المشكلة. وينبغي أن يكون التقويم بعيداً عن النقد، ويحكم على الفكرة من خلال المعايير: الأصالة - واقعية الحل - مدى مناسبة الوقت - التكلفة المادية والبشرية.

أهمية العصف الذهني في التدريس:

1 - نقل التركيز من التلقين إلى المستويات العليا للتفكير.

2 - تدريب الطالب على مهارة إنتاج أكبر عدداً من الأفكار الجديدة.

3 - يستثير تفكير الطلاب، ويتحدى قدراتهم العقلية.

4 - مشاركة جميع الطلاب في التفكير.

5 - تدريب الطالب على الصراحة والوضوح والجدة.

6 - زيادة وعي الطالب بمشاكل الحياة وطرق حلها.

7 - منح الحرية المطلقة للتفكير، وكسر الجمود الفكري بالمدارس.

8 - جذب انتباه الطلاب وتركيزهم بشكل أكبر.

الشروط الرئيسة للعصف الذهني:

1 - تجنب أي نوع من الحكم أو النقد للأفكار المطروحة أثناء عملية توليد الأفكار.

2 - تشجيع توالد الأفكار وتقبلها والترحيب بها طالما تتعلق بالمشكلة.

3 - التأكيد على كم الاستجابات لا كيفها.

4 - الأفكار المطروحة ملك للجميع يمكن تعديلها أو دمجها للخروج بفكرة جديدة.

توزيع الأدوار في العصف الذهني:

1 - القائد أو الميسر: دور القائد : التخطيط للجلسة - الترحيب بالمشاركين - تحديد الموضوع - تحديد الهدف - بيان القواعد - تشجيع المشاركين وخلق بيئة خالية من السخرية - تحديد مدة العصف - توفير الوسائل - إدارة الجلسة.

2 - الموثق: الذي يقوم بتدوين الأفكار التي تتدفق من الأعضاء وقراءتها، وتتوافر فيه السرعة والدقة وحسن الخط.

3 - أدوار بقية المشاركين: أعضاء المجموعة الذين يقترحون الأفكار والحلول.

معوقات العصف الذهني:

1 - السعي إلى الوصول السريع للحل، مما يؤثر على فعالية الأفراد في الوصول إلى الحلول المبتكرة.

2 - بذل الجهد في الإعداد والإدارة لتوفير ظروف المجموعات التجريبية في مجال العمل نفسه.

3 - غياب الأساس العلمي لعمليات العصف الذهني، لذا يجب اتباع أقصى درجات التطبيق العلمي والإحصائي.

4 - تأثير الصفات الشخصية، مثل: المقاطعة والأحاديث المملة.

5 - عدم توافر قائد مدرب على العصف الذهني.

6 - خوف الطلاب من النقد.

7 - اقتراح أفكار غير ملائمة.

8 - عدم كفاية وقت الحصة.

مهارة (أسلوب) حل المشكلات:

● طريقة تمكن الطلاب من تعلم مفهومات علمية جديدة، وباعتباره طريقة تتحدى أبنيتهم المعرفية السابقة من خلال طرح مشكلات جديدة في مواقف جديدة تجبر الطلاب على التفكير المتشعب المتعمق مما يؤدي إلى تنمية القدرات الإبداعية والثقة بالنفس وروح المغامرة.

● يهدف هذا الأسلوب إلى:

- إعطاء الطالب الفرصة الكافية للتفكير بحرية والتخطيط الهادئ لحل المشكلة.
- تعويده على البحث العلمي، وتحمل المسؤولية، والاستقلالية في التفكير، والاعتماد على النفس.
- تزويد الطالب بالمهارات الأساسية اللازمة لمواجهة مشكلات الحياة، والتعلم الذاتي، وجمع المعلومات، واستخلاص النتائج.

● تكمن أهمية هذا الأسلوب في:

- اكتساب الطلاب المهارات العلمية المعرفية والأساسية لتعلم الخبرات المختلفة.

- يطور الطلاب الثقة بأنفسهم والاعتماد عليها، وذلك من خلال مواجهة المشكلات وحلها.
- تتوافر في هذا الأسلوب فرصاً للعمل الفردي والجماعي.
- يثير اهتمام الطلاب، ويجعلهم يشعرون بأهمية ما يتعلمون.
- يقوم الطلاب بتطبيق ما يتعلمون في مواقف جديدة.
- ممارسة هذا الأسلوب داخل الصف، مما يعمق بين المفاهيم التي يتعلمها الطالب والأنشطة اللاصفية.
- يمثل هذا الأسلوب أسلوباً مبدئياً من أساليب التعلم، ويمكن استخدام أساليب مختلفة، مثل: الاكتشاف أو الاستقصاء.

● أنواعه:

- أسلوب حل المشكلات بطرق مألوفة.
- أسلوب حل المشكلات بطرق إبداعية.

هذان الأسلوبان يختلفان عن بعضهما في الهدف، وفي كيفية تناولها، وفي النتائج المرجوة.

أسلوب حل المشكلات بطرق إبداعية:

يهدف إلى الوصول إلى حلول جديدة لم يسبق إليها أحد، ويتطلب هذا الأسلوب تمكن الطالب من مهارات التفكير

الإبداعي الأساسية (الطلاقة، المرونة، الأصالة.........)، حتى يستطيع حل المشكلة، والنتيجة المرجوة من هذا الأسلوب تتمثل في الوصول إلى حلول إبداعية.

أسلوب حل المشكلات بطرق مألوفة:

الهدف منه الوصول إلى حل مناسب، ولا يشترط الأصالة، ولا يستخدم الطالب كافة مهارات التفكير الإبداعي، بل يكتفي بمهارتين (الطلاقة والمرونة)، ولا يشترط الوصول إلى حلول إبداعية ويكتفي بالحلول المنطقية.

خطوات حل المشكلة في الموقف التعليمي:

- الشعور بالمشكلة: ويختار المعلم من المشكلات ما يتناسب مع مستوى الطالب.
- تحديد المشكلة: ومؤشرات تحقق هذه الخطوة هي:

1 - فهم الطلبة للمشكلة.

2 - قدرة الطلبة على تحليل عناصر المشكلة.

3 - تحقيق المعيار على صورة آداء من قبل الطلبة.

4 - تفصيل العوامل إلى عناصرها ضمن المشكلة.

- توليد الحلول المحتملة للمشكلة: يقوم الطالب بذكر؟ أكبر عدد ممكن من الحلول غير التقليدية، والتعرف على العلاقات بينها، وصياغة الحلول المناسبة منها.
- وتتأثر هذه الخطوة بمعرفة الطالب السابقة وخبراته، كما تتأثر بمدى ممارسته لهذا الأسلوب.
- وفي هذه الخطوة يتدرب الطالب على مهارات التفكير الإبداعي الطلاقة (القدرة على الإتيان بحلول متعددة)، والمرونة (القدرة على توليد بدائل متنوعة)، والأصالة (الإتيان بحلول غير تقليدية)، والتفاصيل (القدرة على إضافة تفاصيل للحلول المحتملة).
- اختبار الحلول للوصول إلى الحل الأمثل:

ويتطلب هذا جمع الأدلة التي تؤيد أو ترفض الحلول التي سبق تدوينها للوصل إلى الحل الأمثل.

- اختبار الحل الأمثل، والتحقق منه:

يقوم الطالب في هذه الخطوة باختبار صحة الفرض الذي توصل إليه، والتأكد من مناسبته لحل المشكلة، سواء بالتجريب أو الملاحظة أو أي أداة أخرى.

دور المعلم لتحقيق الأهداف المرجوة:

- أن يشعر الطالب بحرية التفكير.
- أن يشعر الطالب بالأمن النفسي والجسدي.
- أن يدربهم على كيفية تحديد المشكلة المطروحة، وكيفية صياغة الفروض.
- أن يوجهه إلى الاستفادة من جميع المصادر للوصول إلى أكبر عدد من الحلول.

أسلوب المناقشة:

تقوم على إعطاء الطالب دوراً أكبر في الدرس، وتجعله محور العملية التعليمية، كما أنها تحمله مسؤولية تعلمه.

يعتمد نجاحها على عوامل منها:

1 - عدد الطلاب في الفصل.

2 - ترتيب الفصل.

3 - قدرة ودراية قائد المجموعة في إدارة النقاش.

4 - مدى مناسبة الموضوع المطروح للمناقشة مع الوقت المخصص.

خطواتها:

1 - اختيار الموضوع المناسب للمناقشة بأن يكون مهما، مرتبطاً بالواقع، ومناسباً للمستوى العقلي والعلمي للطلاب، مناسباً للوقت، مرتبطاً بالبرنامج المدرسي.

2 - التخطيط لموضوع المناقشة.

3 - جو العمل: تهيئة المكان والزمان والترتيب.

4 - مسؤولية المدرس: ومن وظائفه:

- السؤال بين وقت وآخر عن جوهر المشكلة.
- تدوين العناصر الأساسية للمناقشة.
- معاونة الطلاب على بحث المشكلة.
- مساعدة الطلاب على الاشتراك في المناقشة.
- المحافظة على سير المناقشة نحو تحقيق الهدف.
- معاونة الجماعة على تقويم تقدمها.

توزيع الأدوار:

المدون - عارض الوسائل - مسؤول الرد - قائد المجموعة.

معايير تقييم المناقشة:

- مدى مساهمتها في تنمية مهارات التفكير العليا لدى الطلاب.
- مدى مساهمتها في اكتساب مهارات التحدث والاستماع.
- تقييم النتائج التي توصلت إليها المناقشة.
- التعرف على اتجاهات الطلاب نحو المناقشة.
- تحديد أهم المشكلات التي تم اعتراضها لتلافيها.

مزايا طريقة المناقشة:

- تعويد المتعلم على تحمل المسؤولية.
- تؤمن بدور المتعلم، وإيجابيته في التعليم.
- إيمان المعلم بقدرة طلابه، مع تبادل الاحترام بينهم.
- تفيد في تنمية القيم والاتجاهات والمستويات العليا في الجانب المعرفي.
- تساعد على اكتساب مهارات الاتصال.
- تشعر المتعلم بقيمة ما يتعلمه وأهميته لتناولها موضوعات تهمه.
- تساعد الطلاب في تحليلهم لمشكلاتهم والتعامل معها.
- تجعل المعلم أكثر قدرة لمدى انتباه الدارسين لموضوع المناقشة.

سلبيات طريقة المناقشة:

- الاهتمام بالطريقة على حساب المناقشة.
- ضياع الوقت بسبب كثرة المتكلمين.
- الابتعاد عن الموضوع الأصلي، إما لعدم الاستعداد الجيد من الطلاب، أو القصور في التخطيط.
- وقوع بعض المشاكل الانضباطية لعدم تقيد الطلاب بالقواعد.

أسلوب معالجة الأفكار وتطويرها:

يعد التعليم بهذا الأسلوب من أبرز أساليب التدريس التي تنقل التعليم من حفظ المعلومة إلى تطويرها، ويعتمد على إثارة دافعية المتعلم وحماسه لتطوير فكرة أو تحسينها.

تعريفه: أسلوب تعليمي يسهم في تطوير فكر المتعلم، ويقوده نحو تنمية قدراته الإبداعية عن طريق توظيف معلوماته السابقة، وإضافة زيادات تطويرية جديدة تجعل الفكرة أكثر تطوراً ووضوحاً وفائدة وتقبلاً لدى الآخرين.

يتم هذا الأسلوب من خلال ممارسة المهارات التالية:

- مهارة إثارة الافتراض والتنبؤ.

- مهارة المرونة بالنظر للفكرة من أكثر من زاوية.
- مهارة التفاصيل عن طريق إضافة زيادات جديدة للفكرة.
- مهارة التخمين والحدس الذكي.

ولابد أن يكون المتعلم:

- واثقاً من نفسه.
- صبوراً.
- غير متسرع في عملية التطوير.
- أن يعتمد على التحفيز الداخلي أكثر من الخارجي.

خطوات هذا الأسلوب:

- تحديد القضية أو الموضوع الذي ستتم معالجته فكرياً بوضوح.
- تقديم الحلول المقترحة.
- معالجة فكرة الحل من خلال الإجابة عن عدة أسئلة تسهم في تنمية التفكير.
- تطوير فكرة الحل من خلال إعداد قائمة لتطوير الأفكار تشمل التساؤلات التالية:

- هل يمكن تنفيذ هذه الأفكار؟

- ما المعوقات التي تقف أمام التنفيذ؟
- ما المتطلبات المادية والبشرية للتنفيذ؟
- هل ستجد قبولاً من الآخرين؟

والإدراك هو عملية استقبال وانتقاء وتفسير لمثير أو أكثر في بيئتنا المحيطة، والإسفنجة هنا من تحفظ كل تلك المعرفة، حتى تثقل وترصن، فنحن نرى من نخالطهم أقاربنا وزملاءنا وأصدقاءنا ورؤساءنا، ونستمع لما يقولون، ونتلقى معلومات ومثيرات من مصادر شتى محيطة بنا، فنستقبلها وفقًا لقدرات حواسنا، ثم نفسرها وفقًا لدرجة وضوح واكتمال وجاذبية هذه المعلومات أو المثيرات، وكذا وفقًا لحاجاتنا ودوافعنا وتوقعاتنا وخبراتنا السابقة. أحياناً تبقى ملتصقة لفترات طويلة داخل الإسفنجة، وبعد مرور الموت تبدأ الإسفنجة بالجفاف والضمور نتيجة للروتين اليومي.

لكن هل نفكر كالإسفنجة؟

ففي هذه البيئة المليئة بالمثيرات يساعدنا الإدراك على تصنيف وتنظيم ما نتلقاه، فنتصرف وفقًا لتفسيراتنا للحقيقة

التي نراها وندركها، وكثيرًا ما تكون نفس الحقيقة التي نراها غير الحقيقة التي يراها أو يدركها الآخرون، أي إننا نفسر ما نراه، ونسميه الحقيقة، وقد يكون ما أدركناه هو الحقيقة أو لا يكون، وهكذا فنحن غالبًا نرى ما نحب أن نراه، ونسمع ما نحب أن نسمع، فقد ينظر الناس لنفس الشيء لكنهم يختلفون في إدراكه، فمثلًا يدرك رئيس لمجلس إدارة شركة أحد مديريه (مدير التسويق مثلًا) الذي يستغرق أيامًا عديدة لصنع قرارات مهمة على أنه بطيء التصرف وغير منظم ويخاف صنع القرارات، بينما يدركه شخص آخر (مدير زميل له) على أنه مفكر متأن ومنظم، وهكذا فإن نفس الشخص (مدير التسويق) قد قيمه رئيسه سلبًا، بينما قيمه زميله إيجابًا.

كما أن الإدراك هو العملية التي يقوم من خلالها الفرد بتنظيم وتفسير انطباعاته الحسية لكي يضيف معنى للبيئة التي يوجد فيها، فالأفراد المختلفين قد ينظرون إلى نفس الشيء، وبالرغم من هذا يدركونه بطريقة مختلفة، والحقيقة لا يوجد أحد منا يرى الواقع كما هو، ولكن ما نفعله هو تفسير لما نراه، والذي نطلق عليه الواقع.

خطوات الإدراك:

ويتضح من هذا التعريف أن عملية الإدراك تتم من خلال الخطوات التالية:

1 - تبدأ عملية الإدراك بشعور أو أحساس الفرد بالمثيرات الخارجية الموجودة في البيئة المحيطة، (مثال ذلك الضوء، الحرارة، الصوت....)، وتقوم الحواس بعملية الاستقبال من خلال السمع والبصر، واللمس، والتذوق والشم، ويتم تحويل هذه المثيرات إلى المراكز العصبية بمخ الإنسان.

2 - يتم تحويل المشاعر والأحاسيس إلى مفاهيم ومعاني معينة، وذلك عن طريق اختيار وتنظيم المعلومات وتفسيرها بناء على المخزون من خبرات وتجارب سابقة في ذاكرة الفرد، وهذا يعني الخبرات والتجارب السابقة للفرد والمعلومات المخزونة في ذاكراته، قد تغير وتعيد تشكيل مستقبله، ومن ثم يراه شيئًا مختلفًا.

عناصر عملية الإدراك:

تتكون عملية الإدراك من ثلاثة عناصر رئيسة هي:

1 - الإحساس. 2 - الانتباه. 3 - التفسير والإدراك.

ولهذه العناصر الثلاثة أهمية كبيرة في إدراك كل من الأشياء أو المثيرات المادية، مثل جرس الهاتف أو صوت بوق السيارة أو إشارة المرور، وكذا الأحداث أو المثيرات الاجتماعية، حيث نمارس الإدراك الاجتماعي فندرك الآخرين وسلوكياتهم.

1 - الإحساس:

نحن محاطون بالكثير من المثيرات البيئية، لكننا لا نعي معظمها أو ندركه، إما لأننا تعلمنا أن نتجاهلها، أو لأن حواسنا أي أعضاءنا الحسية غير قادرة على استقبالها والإحساس بها، وحواسنا التي تستقبل المثيرات هي 1 - النظر، و2 - السمع، و3 - الشم، و4 - التذوق، و5 - اللمس، إلا أن لهذه الحواس طاقة محددة.

ومع ذلك تختلف قوة الحاسة من شخص لآخر أحيانًا، ولدى نفس الشخص من فترة لأخرى.

فحاسة السمع مثلًا تلتقط مدى محدودًا من الترددات، أما ما يفوق ذلك فقد لا يمكن للبشر سماعه، لكن قد تسمعه حيوانات مثل الكلاب، لكن بعض الناس كفاقدي البصر مثلًا يطورون حاسة سمع أو لمس بمستوى أعلى أو أقوى من غيرهم.

وطالما توافرت حواس قادرة على استقبال المثيرات في بيئتنا المحيطة فإن هذه المثيرات تؤدي لأحاسيس أو مشاعر، فالحواس بعد استقبالها للمثيرات الخارجية تنقلها عبر الأعصاب إلى المخ، وهكذا نشعر أو نحس بالصوت والضوء والملمس والمذاق والرائحة، وهناك أيضًا مثيرات داخلية في الجسم الإنساني تنقلها الأعصاب للمخ، مثل الإحساس بالتعب أو الألم.

2 - **الانتباه:**

رغم قدرتنا على الإحساس بكثير من المثيرات البيئية، إلا أننا لا نلتفت إليها كلها، بل ننتبه لبعضها ونتجاهل البعض الآخر، إما لأنه غير مهم في نظرنا، أو لأننا لا نريد رؤيته أو سماعه، وهكذا نمارس انتباهاً انتقائياً لبعض المثيرات، وحتى ماننتبه له فقد لا ندركه على حقيقته وبشكل كامل، بل قد ندركه على خلاف حقيقته أو بشكل جزئي.

3 - **التفسير والإدراك:**

تتضمن عملية الإدراك تنظيم وتفسير المثيرات التي نحس بها، فالأصوات والصور والروائح العطرية وتصرفات الناس

وغيرها لا تدخل لوعينا خالصة تمامًا، وعندما ننتبه إليها فإننا نحاول أن ننظم ونصنف المعلومات التي نتلقاها لتفسيرها وندركها بمعنى معين.

ورغم حرصنا على سلامة ونقاء مدركاتنا من التحيز، فإن خصائص الموقف الذي نعايشه قد يجعل ذلك صعبًا، فنحن قد لا نحسن التفسير أو الإدراك عندما تكون معلوماتنا عن الشيء محدودة أو متناثرة وغير مرتبة، يمكن أن نتخيل هنا محام وقد جاءه من يطلب مشورته ومساعدته في قضية معينة، للوهلة الأولى سيدرك المحامي موقف هذا العميل بشكل غير دقيق، إذ أن المعلومات الأولية محدودة، لذلك فإن مشورته ستتأثر بعدم أو قصور إدراكه لموقف هذا العميل أو الموكل، وفي عملية الإدراك نحاول تفسير ما انتقيناه من المثيرات، وهذا يتطلب تنظيم ما استقبلناه.

إن فهم سلوك الأفراد وطريقة تصرفاتهم في المواقف المختلفة له أثر كبير في نجاح المنظمات، وحتى نتفهم سلوك الأفراد في المنظمات يجب أن تقف على طريقة إدراكهم للواقع أو العالم الذي يعيشون فيه، ذلك لأن إدراك الفرد لهذا الواقع يؤثر لدرجة كبيرة على درجة استجابته للمواقف.

العلاقات الإنسانية:

تعتبر العلاقات الإنسانية من العوامل المهمة في توطيد الثقة في نفوس العاملين، وتوفير بيئة عمل مناسبة ومشجعة لممارسة الوظيفة بكل قدرة على التميز والمستوى العالي من الإنجاز، فالإنسان في طبيعته يميل إلى إنسانيته، ويرغب أن تكون كل الأجواء والتعاملات في بيئته الحياتية والعملية تتم بصيغة ملؤها الروح الإنسانية البعيدة عن التشنج والتعالي وبرود التعامل.

تظهر الفعالية والحيوية في مفاهيم العلاقات الإنسانية أنها تركز اهتمامها على الأفراد أكثر مما تركز على الآلات أو التقنيات، وهو أمر طبيعي لأن الأفراد هم من يمتلك الشعور والإحساس بالآخرين، والأفراد هم من يديرون الآلة، ويبدعون في تطويرها، أو يستخدمونها بكفاءة ليحصلوا على إنتاج متميز، إضافة إلى ذلك فالأفراد هم من يستجيب عاطفياً ومعنوياً عندما يحل ظرف طارئ بالمنظمة ليعملوا على تكاتف الجهود وإيجاد الحلول المناسبة التي تخرج المنظمة من هذا الظرف.

إن البيئة التي يجتمع فيها الأفراد لأداء أعمالهم تعتبر بيئة منظمة، فمعظم المنظمات توفر للعاملين سبل الاتصال الاجتماعي من خلال عدة نشاطات فعالة، وهذه النشاطات

تعمل على تكوين الظروف الملائمة لتوطيد العلاقات الإنسانية، والتي تعمل بدورها على تثبيت حالة العمل بروح الفريق الواحد، أو ما يسمى العمل الجماعي، وإن روح الفريق الواحد تشجع المنظمة على زيادة الاهتمام بالعاملين بالشكل الذي سيحقق إشباع رغباتهم جميعهم وتلبية طلباتهم؛ لأنهم اشتركوا بتفانيهم بتحقيق أهداف المنظمة.

وتعمل العلاقات الإنسانية على زيادة وتحفيز العاملين على بذل جهود تفوق الجهود المطلوبة لتحقيق العمل، وستكون محصلة هذه الجهود كبيرة؛ لأنها ستنتج عن العمل الجماعي الذي نتج عن الظروف الإيجابية التي كونتها العلاقات الإنسانية.

لقد تأكد أن العلاقات الإنسانية تظهر بشكل جلي في التعامل بين كل مستويات العاملين بالمنظمة، حيث يتم تعميقها من خلال عدة تصرفات، منها: حسن السلوك وسلامة النية في التعامل، الأدب والتقدير المتبادل، الشعور بقيمة العمل الذي يؤديه الآخرين، تشجيع الآخرين على الإنجاز لغرض مكافئتهم، ويمكن لإدارة الموارد البشرية أن تتبنى عملية توطيد مبدأ العلاقات الإنسانية في بيئة العمل، كما يمكنها التأكيد عليه من خلال عقد المحاضرات، وتحقيق الزيارات لأقسام المنظمة والتأكيد

على تبادلها مع الآخرين، كما يمكنها التأكيد على أداء الواجبات الاجتماعية خارج العمل وحث الجميع على ذلك.

وبهذا فإن الإدارات التي تتبع مبدأ العلاقات الإنسانية ستجني ثمار ذلك من خلال حصولها على تقدير الآخرين ومودتهم، بالإضافة إلى استفادتها من قدراتهم ومهاراتهم بمستوى أعلى.

إن العلاقات الإنسانية تحقق للإدارة سلطة غير رسمية أقوى بكثير من السلطة الرسمية، تعمل على دعمها ومساعدتها على ممارسة القيادة الناجحة وتقبل الآخرين لها، ولتوجيهاتها الهادفة والتي تسيطر عليها الصبغة الإنسانية.

ويمكن إيضاح أهم التغييرات أو الفعاليات التي توفرها العلاقات الإنسانية في بيئة العمل والعاملين:

1 - إنها توفر للعاملين الرضا الوظيفي في المنظمة.

2 - إنها تعمل على زيادة حيوية العمل والقضاء على الأسلوب الروتيني المعتمد في أدائه، والذي غالباً ما يكون حاجزاً بين العاملين وبين كفاءتهم في الأداء بسبب الشعور بالملل.

3 - تعمل على التخفيف من ثقل الآليات التنظيمية المعتمدة في تسيير أمور العاملين وتنظيمهم، فعندما يكون التنظيم مفرطاً بشكل لا يراعي إنسانية العاملين، فسيكون عاملاً

سلبياً مؤثراً على معنوياتهم، وبالتالي على مستوى أدائهم.

4 - تشكيلها العنصر الإيجابي لإثارة دوافع العاملين لحسن الأداء في العمل، كما إنها تمنحهم الفرصة الواسعة لبذل المزيد من الجهود وتحقيق الإنجاز المتميز، والإبداع في العمل.

5 - إنها تبعد العاملين عن الإحساس بالاضطرابات النفسية، أو حالات التشاحن والحقد والتحاسد؛ لأن العلاقات الإنسانية كما أسلفنا توفر روح العمل الجماعي، وبالتالي فهم سيكونون متساوون في الحقوق والواجبات. فهي ترفع من روحهم المعنوية لكل ما هو إيجابي، وخصوصاً ما تثير الدوافع للعمل والإنتاج.

6 - إنها تؤجج الشعور بالانتماء للعمل، بسبب ما تكونه العلاقات الإنسانية في بيئة العمل من الألفة والمحبة والتعاون والصدق والأمانة.

7 - إنها تمنع التصرفات السلبية، مثل المجاملات التي تتسبب بحالة التسيب في العمل.

8 - إنها من العوامل التي تؤدي إلى إشباع الرغبات الثانوية للعاملين، مثل توفير فرص التعبير عن الذات الإنسانية لديهم، أو النجاح في الأداء، أو الإحساس بالأمن والاطمئنان

والمكانـة الاجتماعيـة، وهـذا سـيؤدي بـدوره إلـى تحقيـق الرغبات الأولية عندهم.

وتبرز العلاقات الإنسانية في أهدافها من خلال التالي:

1 - تحقيـق مبـدأ التعاون بين العاملين فـي بيئة العمل من جهة، وفي نواحي المجتمع من جهة أخرى؛ لتعزيز الصلات الودية، والتفاهم الوثيق، وتقوية الثقة المتبادلة.

2 - تحقيـق زيادة الإنتـاج، والتي تكون كنتيجـة متوقعة من زيادة التعاون.

3 - تحقيق الإشباع للحاجات المتنوعة للأفراد، وتحقيق أهداف المنظمة التي يعملون فيها.

4 - تحقيـق المعنويـة العاليـة بين الأفـراد العامليـن؛ لكي يتوفر الجو النفسي العام لصالح العمل والإنتاج.

أمـا أهـم المبادئ الواجـب توافرها بين العامليـن، والتي تبنى عليها العلاقات الإنسانية، فهي:

1 - التواضع: وهي صفة لابد من توفرها في المدراء وأصحاب المسؤولية.

2 - **التشجيع:** فالمسؤول الجيد لابد له أن يختار من أساليب التشجيع ما يناسب العاملين معه.

3 - **التعاون:** فلابد للمسؤول أن يعمل على تشجيع العاملين على العمل الجماعي، وأنه واحد منهم.

4 - **الشورى:** للشورى أهمية كبيرة في العمل حيث إنها أسلوب يعمق جو العلاقات الإنسانية من خلال توثيق رابطة الألفة والمحبة بين المسؤول والعاملين معه، مما يؤدي إلى تحقيق الرضا والطمأنينة التي تؤديان إلى سرعة تقبل القرار، والعمل على تنفيذه بالصورة المطلوبة.

5 - **العدالة:** إن الموضوعية والابتعاد عن التحيز من أهم الصفات الإنسانية.

6 - **القدوة الحسنة:** فلابد للمسؤول أن يتحلى بالسلوك الراقي؛ ليكون قدوة لمن هو أدنى منه.

7 - **المسؤولية:** إن الشعور بالمسؤولية يؤدي إلى الإحساس بالإيثار وحب الآخرين.

8 - **الرحمة:** فالرحمة بين العاملين في مجال العمل تعتبر من أهم ركائز العلاقات الإنسانية.

وإذا كان الإبـداع Invention هـو التفكيـر بالأشـياء الجديدة، والابتكار Innovation هو القيام بعمل أشـياء جديدة، فإن التعلم هو اكتسـاب قدرة هؤلاء المبتكرين على القيام بعمل هذه الأشياء.

وحسـب توماس ستيوار. مؤلف كتاب (رأس المال الفكري- ثروة المنظمات) فإن من أهم المؤشـرات في تكنولوجيا إدارة المعرفة هي أنها يمكن أن تقود إلى الاستثمار في الأنظمة، من أجل إعادة استخدام المعرفة عندما يكون جوهر عمل الشـركة هو الابتكار.

ولابـد مـن التأكيد على أن الإنسـان عموماً هو كائن متعلم من خلال حواسـه الخمس والقدرة العظيمـة لدماغه على امتصاص كم لاحدود له من المعلومات والمعرفة، كما إن ذاكرته المستودع الجوهـري للتعلـم تتسـم في كونها الوعاء الأوسـع الـذي لا يمتلئ أبداً، ولا يضاهيه أعظم الحواسيب.

ولابـد مـن تحديد مفهـوم التعلم، إذ يمكن تعريفـه بأنه عملية تنقيـح للأفكار وتحويلها إلـى معرفة مفيدة لها قدرة في التوجيه واتخاذ القرار. كما يمكن تعريفه بأنه التغير في السلوك أو الأداء نتيجة الخبرة،[1] كذلك يعرف التعلم بأنه عملية التفاعل المتكامل المحفـز بالمعرفة والخبرات والمهـارات الجديدة التي تؤدي إلى تغير دائم في السلوك ونتائج الأعمال.

(1) Daft, R.L"Management k Dryden Press, Fort Worth. 2000 - P486

ولعل ذلك ما يجعل التعلم عملية تفاعلية تنافذية بين طرفين، واجتماعية بين عدة أطراف.. وهو ما يجعله متجاوزاً للعمل - الإدارة التي تركز على الوصاية كما في التدريب (المشرف - عامل)، أو الرقابة الواعية (الثواب والعقاب).

إن الشيء الجوهري من الوجهة الفكرية في عرف التربية الحديثة، ما هو أن نعلم طائفة من الأشياء، بل أن نكون الفكر، وندربه على الملاحظة والبحث والتفكير، ونعلمه أن يتعلم. فبدلاً من أن يتعلم المرء كتاباً مدرسياً في التاريخ مثلاً من الخير له أن يقبل على بحث شخصي حول العصر الذي يريد معرفته، فالمرء لايتم تكوينه الفكري استناداً إلى الكتب وحدها، كما في المدرسة التقليدية، بل يشتمل على حظ كبير من العمل والتطبيق.

إن التربية الوظيفية هي التربية القائمة على أساس الحاجة، الحاجة إلى المعرفة، الحاجة إلى البحث، الحاجة إلى النظر، الحاجة إلى العمل. فالحاجة، والاهتمام الصادر عن الحاجة، ذلك هو العامل الأساسي الذي يجعل من الاستجابة عملاً حقيقياً.. فالعمل الذي لايرتبط ارتباطاً مباشراً أو غير مباشر بحاجة من الحاجات أمر مخالف للطبيعة. فالمدرسة الفعالة قوامها مبدأ الحاجة.

إضافة إلى أن عملية التعلم تتميز بالتكاملية والشمول لكل المكونات، ثم إن التعلم يحفز ويتعزز بالمعرفة والخبرات والمهارات الجديدة. كذلك فإن أكبر محفز في التعلم يكمن في الرضا الذاتي المترافق مع المعرفة والخبرات الجديدة. وفوق كل ذلك فإن التعلم يتجاوز نمط التعلم السطحي المبسط القائم على اكتساب المعلومات والمهارات، والذي يقف عند الاستنساخ وحدود الذاكرة إلى نمط التعلم العميق القائم على تأثير المعرفة من أجل تغيير السلوك بشكل دائم. إن التعلم لابد أن ينعكس إيجابياً على نتائج الأعمال بما يجعله أداة فعالة في إيجاد وتطوير الميزة التنافسية.

أهمية التعلم:

لابد أن ينعكس التعلم إيجابياً على نتائج الأعمال بما يجعل من هذا التعلم أداة فعالة في إيجاد وتطوير الميزة التنافسية. إن قوى التغيير الخارجي للمنظمة المتمثلة في السوق والقوانين والتكنولوجيا وسوق العمل والمتغيرات الاقتصادية، تتطلب التعلم من أجل إجراء التغييرات الداخلية في الهياكل والمعدات والموارد البشرية، والتي تنعكس على القدرات الجوهرية للشركة، فتثري ميزتها التنافسية.

التعلم الابتكاري:

خلافاً للرؤية التقليدية بأن التعلم هو عملية تأتي بعد مرتبة الابتكار.. فإن الرؤية الخلاقة للتعلم ترى أن التعلم يمكن أن يكون ابتكارياً. وهو ما تحدث عنه بيتر دراكر P. Drucker، وأسماه التقليد الابتكاري الذي تمارسه الشركات اليابانية، وإن الابتكار مهما كان جذرياً أو تدريجياً فإن قاعدته القوية هي التعلم الذي يحول الابتكار من نشاط متخصص، أو ممارسة فردية لمبتكر، إلى نمط سلوكي وممارسة في كل الشركة، وإن القواعد الجديدة هي ابتكار متعلم في كل الشركة، حتى إذا أنتج مشروعات فاشلة، إذ إن التجربة الأسوأ ليست الفاشلة، وإنما التجربة التي لم يتم التعلم منها، حيث إن أكبر خسارة هي عند عدم التعلم من الماضي، فالذين لايتذكرون الماضي محكوم عليهم بإعادته.

التعلم السريع:

نعيش في حقبة القرن الحادي والعشرين، عصر المعرفة العالية، السرعة والتعلم السريع. ففي ظل تزايد عدد المتنافسين، وتعاظم المنافسة القائمة على المعرفة، إذ إن العمليات المعرفية أسرع من العمليات المادية، وإن الاقتباس واستنساخ التجارب المعرفية

أسـرع مـن الاقتباس المادي، إضافة إلـى أن الإنترنت جعل التعلم عن بعد عبر القارات يتم بسرعة الضوء، لهذا أصبحت الشركات أكثـر تقبلاً للتجارب والمشـروعات الجديدة، وأكثر تقبلاً للفشـل والنجاح، وأصبحت أكثر اهتماماً بالدروس المتعلمة التي لابد من نشـرها وتوظيفها في تجاربها ومشروعاتها اللاحقة. وهذا يجعل المرحلة القائمة مرحلة تحول بشكل متزايد إلى منظمات تعلم.

تصنيف التعلم:

التعلـم الاعتيـادي هـو الـذي يسـود فـي فتـرات الاسـتقرار التنظيمي، ويدعم هذا الاستقرار، في حين أن التعلم الاستثنائي العالـي Heigh Learning الـذي يظهـر فـي فتـرات التغييـر والتحـول التنظيمـي والابتكارات الجذرية في الشـركة إذ يترافق مـع إدخـال المفاهيم والقواعد الجديدة التي تهز بعمق المفاهيم القديمة، فيكون هذا التعلم بمثابة إنشاء للنظام الجديد، في قلب الاضطـراب الـذي جاء به التغيير الجذري في الشـركة. والتعليم العالي هو تعلم خلاق يميز الأفراد في الظروف الجديدة للتغيير، كما يميز الأفراد اللامعين الذين يتعلمون بوتيرة النمو الأساسـي من تجاربهم الخاصة.

وهنـاك تصنيـف آخر قدمـه بيتر سـينج P.M.Senge يصنف التعلم إلى نوعين:

1 – تعلم تكيفي: ويتم بالاسـتجابة للأحداث التي تواجه الأفراد أو الشـركة، وهو يدور حول التقليد أو الاستنسـاخ للأحداث التـي تواجـه الأفـراد أو الشـركة، وهو يدور حـول التقليد أو الاستنسـاخ مـن الغيـر، وتمثل كما يرى سـينج مجرد خطوة أولى باتجاه منظمة التعلم.

2 – التعلـم التوليـدي: وهـو التعلـم الخـلاق، ويقوم علـى الإبداع Creation؛ لأنـه يتطلـب الأفـكار الجديـدة فـي الشـركة، والطرق الجديدة في البيئة، لذا فهو يوسـع قدرات الشـركة نحو الفرص المتاحة[1].

ويلاحـظ مـن خلال هـذه التصنيفات أن الشـركات كلها تتعلم وتسـعى من أجل التعلم، ولكن بعضها أفضل من بعض في عملية التعلـم سـرعة وتحويـلاً إلى قيـم حقيقية في الشـركة. كذلك إن الشـركات تتعلم من مصادر خارجية بشكل استنساخي قائم على التقيد بهدف اللحاق بالآخرين. لكن التعلم الأهم هو الذي يساعد الشركة على تغيير افتراضاتها ومبادئها وأسس أعمالها.

---

(1) Senge, peter M " The fifthe Disciplin " N. Y. ,Double day, (1990), P78

إضافة إلى أن التعلم يتم بمعدلات متباينة حسب الفترات التي تمر بها الشركات، ففي فترات التغيير يكون التعلم بمعدلات سريعة جداً تقترب من التعلم بمعدل أساسي. ولما كانت التغيرات البيئية الخارجية والداخلية مستمرة لذا فإن عملية التعلم تظل مستمرة لا تتوقف بحركة لولبية متصاعدة لاسقف لها.

المنظمة المتعلمة Learning Organization:

منظمة التعلم أو المنظمة المتعلمة نمط جديد انتشر مؤخراً ليحل محل الأشكال التقليدية، ويعود هذا التحول إلى تطور الخبرة الإدارية في التعامل مع قدرات العامل، ففي المنظمات التقليدية كان التركيز على أولوية المهمة Task كما لدى تايلور، ومن ثم كان التركيز على العامل وأهميته التي كانت المنطلق في اتجاه تكوين منظمة التعلم. ولكن ما أعاقها كل تلك السنوات أن تلك العلاقة الإدارية كانت تتم بشكل تقليدي هرمي (المدير – العامل). إن منظمة التعلم تقوم على النظرة المتفتحة للعامل وقدراته في الإسهام بتطوير المنظمة، وليست الإدارة وحدها المسؤولة عن هذا التطوير. ومن ثم كشف عن أهمية الزبون في البيئة التنافسية التي تجعل الزبون هو الرقم الصعب خارج

الشـركة، لهذا تم اسـتكمال المدخل القائم علـى العامل بالاتجاه القائـم علـى الزبون، وبخاصة إن الزبون هو مصدر معرفة مهمة، فهـو الأكثـر معرفـة بحاجاتـه ورغباته، وهـو المصـدر الأهم في التنبؤ المبكر بالسوق؛ لأن التغيرات الأولى في السوق تظهر أولاً لدى الزبون غالباً.. في مقترحاته وشكاواه ومطالبه.

وفي حالتي التركيز على الزبون العامل فإن التعلم هو القاسم المشـترك الـذي يجب توسـيعه ليشـمل الشـركة كلهـا، أي بيئتها الداخلية والخارجية:

● تطـور تكنولوجيـا المعلومـات IT والإنترنـت التـي أوجـدت القدرة على التشبيك Hyperconnection بين المنظمة والبيئتين الداخلية والخارجية، وهو ما يجعل التعليم ممارسة آنية ومستمرة، كما يشكل دافعاً نوعياً للابتكار المستمر كضرورة لتحقيق الميزة التنافسية في عصر الثورة المعلوماتية واقتصاد المعرفة.

● التطـور فـي إدارة المعرفة من خلال التحول من المنظمات التقليديـة التـي تجعـل المعرفـة مسـؤولية الإدارة، إلـى منظمات التعلـم التـي تجعلهـا مسـؤولية الجميع لتقاسـم المعرفة وإنشـاء القيمـة.. وصـولاً إلـى الإدارة الإلكترونية القائمة علـى الإنترنت تحفيزاً للعلم بين العاملين، وبين الشركة والزبائن والعالم أجمع.

مفهوم المنظمة المتعلمة:

التعلم التنظيمي يعني تحسين الأنشطة من خلال المعرفة والفهم الأفضل. لكن هذا التعلم يتم بصورة يسيرة ومحفزة في منظمات التعلم. لهذا فإن التعلم التنظيمي هو عملية توسيع وتعميق المعرفة في إطار ملائم هو منظمات التعلم.

وتعرف منظمة التعلم بأنها المنظمة التي طورت القدرة على التكيف والتغير المستمر؛ لأن جميع أعضائها يقومون بدور فعال في تحديد وحل القضايا المختلفة المرتبطة بالعمل، إلا أن هذا التعريف يقتصر على حل مشكلات العمل التي لا تمثل إلا الحلقة الأولى في التعلم.[1]

كما تعرف منظمة التعلم: بأنها المنظمة الماهرة في إنشاء واكتساب ونقل المعرفة وتعديل السلوك بما يعكس المعرفة والرؤى الجديدة.[2]

ولا يقتصر هذا التعرف على مستوى نقل المعرفة وفهمها، بل على السلوك وإعادة بناء المنظمة.

---

(1) Robbins , S.P. and M. Coulter" Management " Prentice Hall, New Jersy (2001) p272

(2) Bateman and Snell " Management, McGraw-Hill, Boston (2002) p301

كما تعرف بأنها المنظمة التي فيها كل واحد من العاملين يقوم بتحديد وحل المشكلات بما يجعل المشكلات المنظمة قادرة على أن تجرب وتغير وتحسن باستمرار من أجل زيادة قدرتها على النمو والتعلم وإنجاز أغراضها[1]، وهو تعريف يتجاوز حل المشكلات إلى تعزيز القدرة السلوكية والتنظيمية، وهو أهم ما يميز منظمة التعلم.

لقد أشير لمصطلح المنظمات المتعلمة لأول مرة من قبل بيتر سينج الذي عرف تلك المنظمات بأنها المنظمات التي يوسع فيها الأفراد باستمرار من قدراتهم على خلق النتائج التي يريدونها فعلاً، والتي يجري فيها تنشئة أنماط جديدة وشاملة من التفكير، ويعبر فيها عن الطموحات الجماعية بحرية، وحيث يتعلم الأفراد باستمرار كيف يمكن أن يتعلموا معاً.

ويمكن أيضاً تعريف المنظمات المتعلمة بأنها تلك المنظمات التي تقوم بشكل مسبق باكتساب وإيجاد ونقل المعرفة الجديدة التي تقوم بتغيير سلوكها باستمرار على أساس تلك المعرفة الجديدة، وعلى أساس النظرة المستقبلية الثاقبة.

---

(1) Daft, R.L"Management k Dryden Press, Fort Worth. 2000 - P40

أي إنها تقوم باستمرار بما يأتي:

1 - اكتساب أفكار ومعارف جديدة وتعلمها.

2 - تحويل، ونقل تلك المعرفة إلى كافة أنحاء وأقسام المنظمة وأفرادها.

3 - التبادل الحر والمستمر للأفكار والمعلومات والمعارف بين أعضاء المنظمة.

4 - تغيير السلوك التنظيمي نتيجة هذه المعارف الجديدة.

5 - قياس نتائج التغيير.

وهنالك عدد من الخصائص لزيادة إمكانية هذه المنظمات على التعلم، وتحقيق تغيير ناجح منها:

- التدوير والنقل المستمر للمديرين على الوظائف المختلفة.
- التدريب المستمر للعاملين.
- جعل القرارات لامركزية قدر الإمكان.
- التشجيع على تمازج الخبرات المختلفة.
- قدرة عالية على تحمل الأخطاء والاستفادة منها.
- الانفتاح والتقبل لوجهات النظر المختلفة.

السمات والمميزات:

حدد بيتر سينج P.Senge سمات أساسية لهذه المنظمات، هي:

- تفكير النظم، (الجميع جزء من نظام تداؤبي واحد مفتوح على البيئة الخارجية).
- البراعة الشخصية.
- النماذج الذهنية.
- بناء الرؤية المتقاسمة.
- بناء الفريق، فالهرمية تعمل ضد التعلم إذ (إن عناصر المعرفة تتركز في القمة دون تقاسمها مع الأدنى).

وحددها ديفيد غارفين:

- حل المشكلات بطريق منهجي.
- التجريب الخلاق.
- التعلم من التجربة الماضية.
- التعلم من أفضل الممارسات لدى الآخرين.
- نقل المعرفة بسرعة وفاعلية في كل المنظمة.

كما حددها ريتشارد دافت بستة عناصر متفاعلة شبكياً:

1 - القيادة المصممة والمعلمة والراعية.

2 - الإستراتيجية التشاركية، (التشارك والانبثاق. فكل المنظمات كانت تتعلم إلا أن الجديد هو أن منظمات التعلم تتسم بالتعلم الإستراتيجي).

3 - الهيكل القائم على الفريق (التنظيم الشبكي).

4 - الثقافة التكيفية القوية (الانفتاح والتقاسم الثقافي).

5 - التمكين الإداري للعاملين.

6 - المعلومات المفتوحة من خلال طلب واكتساب المعرفة وتوليدها.[1]

الذاكرة التنظيمية:

لا تعلم تنظيمي دون ذاكرة تنظيمية، فالأشياء التي لاعلاقة لها بأعمال المنظمة لن يكون لها دلالة تنظيمية. فالذاكرة التنظيمية هي المستودع الذي يخزن فيه معرفة الشركة بهدف الاستخدام المستقبلي. وكلما كانت الشركة فعالة في استخدام (تذكر) هذا المستودع فإن ذلك مؤشر دال على التعلم التنظيمي،

---

(1) Daft, R.L"Management k Dryden Press, Fort Worth. 2000 - P42

وعلى الفاعلية العالية أيضاً. وحسب جيفري بيتش G.Petch فإن ضياع المعرفة يمكن أن يكون أكبر خسارة. وهذا ما حدث في ناسا NASA التي فقدت الطبعات الزرقاء لصارخ ساتورن، وضاعت معه معرفة جوهرية شارك فيها حوالي 400 ألف مهندس، ساهموا برحلة الهبوط على القمر عام 1969م.

فالذاكرة التنظيمية توجد لدى الأفراد أصحاب الذاكرة الفعالة. وفي ثقافة الشركة. وفي المعرفة الصريحة المسجلة في الشركة بشكل وثائق وقواعد بيانات وبرامجيات وفي إستراتيجيات وسياسات الشركة. لذا من المهم تعظيم الاستفادة من الذاكرة التنظيمية من خلال التوثيق الفعال لتجارب وخبرات الشركة، والمحافظة على أفرادها الأساسيين بما يضمن استمرارية الذاكرة الحية للشركة وتواصلها، وتحسين عملية الوصول لمعرفة الشركة باستخدام تكنولوجيا المعلومات IT، وتأهيل معرفة الشركة من خلال تنظيمها وتحديدها. وتحويل المعرفة الضمنية إلى صريحة هيكلية بإبقاء أكبر ما يمكن من معرفة الأفراد في أنظمة الشركة وهيكلها الصلب، حتى بعد إطفاء أنوار الشركة، ومغادرة العاملين إلى بيوتهم، وذلك يتضمن تنمية روح الولاء والاستمرارية لديهم.

التعلم الاجتماعي:

إن التعلم وإن كان ذاتياً إلا أنه لايتم إلا في إطار اجتماعي، ومن خلال التفاعلات المختلفة مع الآخرين وبسياقات محددة، وهذا مضمون نظرية التعلم الاجتماعي. فهذه النظرية تقوم على أساس أن التعلم يتحقق من خلال التفاعل مع الآخرين، ولا يجري في فراغ، ففي الشركات ذات الثقافات المحافظة يكون التعلم السلبي سائداً، وهذا النمط ينحو نحو المحافظة على الحالة القائمة ومبادئها وافتراضاتها، مما يمنع التعلم اللاحق لكل من يخالفه، ومثل ذلك يؤسس للحلقة المفرغة Vicious cycle للتعلم السلبي المعيق للتغيير. خلافاً للشركات ذات الثقافات المرنة الموجهة للتعلم بشكله الإيجابي في ظل علاقات اجتماعية تشجع على التعلم بدورة متفاعلة تؤسس للحلقة الحميدة Virtuous cycle للتعلم الإيجابي.

مفارقة التعلم والابتكار:

إن الحلقة السلبية للتعلم تطرح من خلال منهجها المحافظ ما يسمى بمفارقة التعلم والابتكار. فمن المعلوم أن التعلم يشكل القاعدة الفكرية والسلوكية لعملية الابتكار.. ولكن المفارقة

تحصل خلال تلك المناخات المتكلسة والعلاقات الاجتماعية والبيئية المتزمتة التي لابد أن تشكل خصومة لكل كشف جديد، ولكل خطوة غير مألوفة، إذ تعتبر بشكل مطلق مغامرة خاسرة، وخروجاً عن الخطة العامة.

ولذلك يستدعي الأمر تفتحاً واعياً في بيئة العمل والعلاقات الاجتماعية لتشجيع الإبداع والمبدعين المجددين بشكل واع يرعى هذه العملية الضرورية لتجدد دورة حياة الشركة واستمراريتها وتقدمها، وهو لا يتم إلا من خلال توجيه منحى التعلم بشكل إيجابي وذكي لايكرس القديم، ويدور في فلكه، وإن حقق خلاله بعض النجاح المؤقت وفق منحنى التعلم.

إن منحنى التعلم المبني على حلقة التعلم الحميدة يضمن نجاحات متواصلة ومتصاعدة بشكل جدلي لولبي، وبخاصة عند تحقيق ولاء العاملين، وشدهم إلى الشركة بوسائل إدارية إنسانية متفتحة تهدف إلى المحافظة عليهم وتعظيم شأنهم، وتقلص إلى أدنى حد ثغرة دوران العمل، وتركه من قبل بعضهم، فتلك الثغرة هي أكبر خطر يهدد منحنى التعلم ضمن حياة المنتج الواحد، أو دوران حياة المنتج المتعاقبة.

القيمة التنافسية والتعلم:

إن تحقيق القيمة أو الميزة التنافسية يكمن في قدرة الشركة على التفوق على المنافسين في أحد مجالات الأداء الإستراتيجي، ويعتمد ذلك بشكل أساسي على معدل التعلم الذي يحقق خفضاً ملموساً في كلف الإنتاج، ويشكل ميزة تنافسية في قيادة التكلفة. كذلك يتحقق من خلال الابتكار، وإدخال الأساليب الجديدة في الإنتاج والخدمات التي لن تتحقق إلا بوجود موجة جديدة من التعلم، ليشكلا تفاعلاً جدلياً يفضي إلى رافعة حلزونية في اتجاه تزايد القيمة أو الميزة التنافسية.

وهنالك شروط تمثل القاعدة الأساسية لتوليد القيمة التنافسية، وأهمها:

- التعلم المستمر.
- التعلم مسؤولية الجميع.
- تيسير مصادر التعلم، والحصول على المعرفة والخبرات داخل وخارج الشركة.
- ثقافة التعلم التكيفية المستجيبة للتغيرات البيئية التي تتسم بالانفتاح، وتحفيز التقاسم والشفافية، وتقبل الفشل.
- منهجية تحويل التعلم إلى قيمة.

- إقامة معايير لقياس ومتابعة التعلم باستمرار.
- إن إشاعة وتعميم منهج التعلم خلال العمل يعني انفتاح المنظمة، وشفافية الاتصال، وتبادل المعلومات والمعارف بين العاملين وبين المستويات التنظيمية عموماً، مما يعني تجاوز هذه الأطر البيروقراطية، وتحول التركيبة الهرمية التقليدية نحو تركيبة دائرية متقاربة المستويات التنظيمية تلغي الحواجز القديمة المتعارف عليها، والتي كانت تحجب التنافذ والتفاعل العفوي، وتسعى لتطوير العاملين وسلوكهم التنظيمي الوظيفي. وهو ذو دلالة واضحة على أهمية هذه المنظمات الجديدة التي أثبتت جدارتها على الصعد التشغيلية والعملياتية والإستراتيجية.
- إن منظمات التعلم قدمت المثال على تفوق المدخل النظمي Systematic، هذا المدخل الذي يبنى على مبدأ التداؤبية Syenrgic، وإن الجميع جزء من نظام متفاعل ديناميكي مفتوح على البيئة الخارجية، وإن الحصيلة الكلية هي أكبر من مجموع الأجزاء جبرياً.
- ضرورة إعادة النظر في البرامج التربوية بما يتناسب وأهمية التعلم الذاتي منهجاً ذهنياً مستقلاً في التفكير، وبخاصة

خلال العمل.

- تشجيع البحوث الفردية للعاملين، ووضع نظام للمكافآت ومحفزات خاصة للمتفوقين والمبتكرين.
- تشجيع التعليم المستمر والتعلم الذاتي ومكافأة المتميزين.
- تجهيز المنظمات بتقنيات حاسوبية واتصالات متقدمة، وبشبكات معلوماتية متطورة، وبخاصة الإنترنت والإكسترانت.
- تسجيل وتوثيق الخبرات المتحققة للمنظمة في سجلات وقواعد بيانات، وحفظها، وإتاحتها للعاملين؛ لأغراض الإفادة والبحث والتطوير والابتكار.
- التوجه نحو بناء فرق العمل الإدهوقراطية الشبكية Adhocracy، بهدف الانفتاح وتقبل وجهات النظر المختلفة، وتمازج الخبرات، ولامركزية القرارات.

الحافز الإنساني:

يعبر مفهوم الحافز عن العامل أو الأسلوب الذي يؤدي بالفرد إلى رفع مستوى أدائه في عمله، وبما أن الإنسان لديه رغبات وحاجات ضرورية يحاول أن يوفر لها عملية التحقيق من خلال فرصة التميز بعمله، وتتنوع هذه الحاجات إلى عدة أنواع، فمنها

حاجات مادية أو معنوية أو اجتماعية، فإن المنظمات تستثمر هذا الأمر في مجال العمل على زيادة واستمرار فعالية ونشاط وكفاءة الأفراد في أدائهم لأعمالهم بتحفيزهم لغرض إيصالهم إلى مستويات مثالية في الأداء يخدم تحقيق أهداف المنظمة من جهة، ويعمل على زيادة استقرارهم مادياً أو معنوياً أو اجتماعياً.

إن كل شخص من الأفراد العاملين يمتلك في داخله قوى أو طاقة كامنة أو طاقة محركة تدفعه إلى القيام بالأعمال، وهي عبارة عن رد الفعل لرغباته وحاجاته والسبيل لتحقيقها، فعندما يعمل الأفراد في أي عمل معين، ويحاولون الوصول إلى أعلى مستوى من الكفاءة في أدائه فإن ذلك قد نتج عن رغبتهم في استثمار هذا العمل لتحقيق حاجاتهم، وهذه الحاجات تؤدي إلى الرغبة بالعمل، والتي تسمى بالدافعية للعمل، وهي تخص الأفراد.

أما الحافزية على العمل فهي تخص إدارة المنظمة حيث هي عملية استثمار دافعية الأفراد، وتمييز أداءهم وتحديد مستوياته، وذلك من خلال تكوين نظام تحفيزي معين للأفراد يؤدي بهم إلى العمل بالكفاءة المطلوبة وبالمستوى المتميز الذي يحقق أهداف المنظمة، والتي أهمها زيادة الكفاءة الإنتاجية إضافة

إلى الوصول إلى مرحلة امتلاك المورد البشري الكفء، والمؤهل لزيادة ثباتية الميزة التنافسية للمنظمة.

إن جودة عملية التحفيز وتحقيق أهدافها المرجوة منها تعبر عن مستوى المهارة وحسن القيادة الذي تتمتع به إدارة المنظمة في تحقيق أقصى استثمار لهذه العملية في تحقيق أهداف المنظمة، حيث تكمن المهارة في كيفية رصد وتقييم حاجات ورغبات الأفراد، ووضع ما يناسب ذلك من نظام تحفيز ومتابعة يعمل على استثمار هذه الحاجات أو الرغبات بالشكل الكامل، والذي يحقق أقصى العوائد للمنظمة.

وعندما يكون نظام التحفيز ذو مستوى جيد وعملي فإنه سيحقق العوائد التالية بشكل عام:

أ- بالنسبة للمنظمة:

1 – زيادة قوة الميزة التنافسية لدى المنظمة من خلال رفع مستوى العاملين.

2 – زيادة مستوى الإنتاج وكفاءته، والذي يعني زيادة مستوى الأرباح المتحققة.

3 – الترشيد بالوقت وعوامل الإنتاج المختلفة، والتقليل من الإهدار فيهما.

4 - التخلص من السلبيات الناتجة عن السلوك السلبي للأفراد، مثل: الملل والتأخير والغياب والتنافس غير الشريف.

5 - تكوين معايير ثابتة لجذب واستقطاب الأفراد الذين يمتلكون التأهيل العلمي والمعرفي الجيد.

ب- وإذا كان نظام التحفيز بمستوى جيد وعملي، فإنه سيحقق العوائد التالية بالنسبة للعاملين:

1 - توفر فرصة زيادة الدخل عن طريق العمل بطريقة إيجابية وصحية بعيداً عن البحث عن طرق أخرى خارج نطاق الوظيفة.

2 - توفر السبيل للتنافس الشريف في العمل بعيداً عن التصرفات والعلاقات الشخصية والتحيز حيث إن التفوق والأداء والسلوك الجيد هو المعيار لنيل الحافز.

3 - إحساس الأفراد العاملين باهتمام منظمتهم بهم، وحرصها على زيادة تعلقهم بالعمل، إضافة إلى حرصها على تكريم المتميز وتحفيز المتلكئ إلى تحسين مستوى أدائه.

4 - زيادة قدرتهم على تطوير مهاراتهم ومعارفهم وتحصيلهم العلمي، إضافة إلى زيادة حرصهم على اختيار التخصصات التي تتفق مع طموحاتهم وأهدافهم، والتي يستطيعون من خلالها تقديم مستوى عالٍ من الأداء والتميز.

التفسير النفسي لتأثير الحافز على العاملين:

إن العديد من المشـاريع أو الأعمال الناجحة لم تعتمد بشـكل مباشـر على أن يكون شـكل الحافـز مادياً، فالكثيـر من العاملين يحاولـون تغييـر واقعهم عندما يشـعرون بالمضايقات أو الضغط النفسـي الناتج عن سـوء التعامل من المسؤول المباشر أو الجهة التـي تديـر العمل، حيث تشـكل العلاقة بين المسـؤول والموظف جانبـاً مهمـاً وله تأثيره على مسـتوى أداء العامليـن وكفاءتهم في الإنتـاج، إن الكثيـر مـن المنظمات التي اعتمدت أسـلوب التعامل المـادي أو الجاف لم تسـتطع أن تسـتمر لفتـرة طويلة في تلمس الإنتـاج المتحسـن حتـى وإن أسـتخدمت الحافـز المـادي كعامل ضغـط لتحقيـق الإنتـاج، فالعامل بطبيعته الإنسـانية، وخصوصاً فـي حالـة زيـادة عنصـر الطلـب على القـوى العاملـة، يبحث عن العمل في المنظمات التي يحصل فيها على المال والتقدير معاً، التقدير والاعتبار لذاته وإمكانياته، وما يسـتطيع أن يقدم مقابل ذلـك كلـه دون تعرضه إلى المعاملة المادية البعيدة عن التعاطف والمجاملة الإنسانية الإيجابية.

إن من الطرق الصحيحة التي لجأت لها المنظمات في العصر الحديـث هـو إجـراء دراسـة عميقة للعوامـل والرغبات النفسـية

للعاملين حيث إن إدارة المنظمة الحريصة تقوم على إشباع رغبات العاملين لغرض كسب ولائهم وإخلاصهم في العمل، إضافة إلى ضمان قدرتهم على تقديم أكفأ المستويات في الأداء، فتقوم هذه المنظمة الحريصة بدراسة ظروف العمل المادية والإنسانية لغرض التعرف على مستوى اندفاع العاملين نحو إنجاز الأعمال، حيث إن هذه الظروف هي التي تحدد السلوك بشكل كمي أو كيفي للعاملين، مما يؤدي بالمنظمة إلى ضرورة العمل بتطابق الرغبات الموجودة مع نظام التحفيز المقترح، والذي يؤدي إلى أعلى مستوى من النتائج في العاملين، فتعمل المنظمة مثلاً على الاطلاع على العوامل النفسية للعاملين، ودراستها لغرض التعرف، والاطلاع على تأثيرها فيهم، ومن خلالها يمكن تصميم ما يلائمها من أسلوب تحفيز معين، يعمل على معالجة عدة أنواع من المشاكل، مثل التعب والملل؛ لتوفر لهم عوائد مهمة، مثل الوقاية من الحوادث، وتحقيق الرضا النفسي، وبالتالي استقرار العمل والتقدم بالإنتاج، ولتحفيز اندفاع العاملين يجب أن تعمل المنظمة في البداية على معرفة دوافع الأفراد، والتي تمكن الإدارة من تحديد سلوكهم في مختلف الظروف، بالإضافة إلى أن معرفة هذه الدوافع توفر الوسيلة لضبط وتوجيه سلوكهم.

إن أسلوب التحفيز الفعال هو الذي يعمل على إثارة الدوافع التي ترغب فيها المنظمة، والتي تحفز العاملين إلى القيام بالأعمال التي تفضل المنظمة زيادة مستوى أدائها، كما تحفزهم بنفس الوقت على التخلي عن كل الأعمال والسلوكيات التي لا تخدم مصلحة العمل، وتؤثر على مستوى الأداء والكفاءة في المنظمة، ومن ذلك فإن على الإدارات في المنظمات التقرب من العاملين، وملء الفراغات التي يمكن أن تنشأ بينهم وبين إدارة المنظمة، وذلك من خلال التعرف على مدى استعداد العاملين لبذل أقصى الجهود لغرض تحقيق أهداف المنظمة، وهذا يعني تعبئة طاقاتهم، وتنشيط وتحفيز دوافعهم لهذا الغرض، ويجب البحث عن الحاجات والرغبات التي يشعر بها العاملون، ومنها يمكن التوصل إلى نظام حافز يؤدي غرضه بنجاح تام.

شروط الحافز الجيد:

1 - يجب أن يكون نظام التحفيز قادراً على إيجاد آلية مناسبة تتحقق من خلالها حالة الترابط والتوأمة بين الفرد ووظيفته أو مهنته، حيث يتناسب مستوى الأداء وتأثير الحافز فيه طردياً مع مقدار استقرار الفرد في وظيفته وتلاؤمه معها.

2 - يجب أن يكون نظام التحفيز يتسم بالعدالة والشفافية لكي يكون فعالاً في توفير الفرص للجميع، وبالتالي تحقيق أهدافه التي وضع من أجلها، ومنها تحقيق الرضا الوظيفي.

3 - بما أن كل نوع من التحفيز يلائم وقتاً وظرفاً معيناً للعاملين، لذا يجب اختيار نظام التحفيز بشكل يلائم الظروف المعينة للعاملين، وما تحدده رغباتهم المختلفة، حيث يؤدي النظام التحفيزي هدفه بشكل عالي المستوى عندما يكون متناسباً مع ظرف العاملين ورغباتهم، ففي ظرف معين يكون الحافز المعنوي أو النفسي هو الفعال أكثر من الحافز المادي أو العكس أو الاثنان معاً في ظروف أخرى.

4 - بما أنه من غير الممكن أن يتساوى عطاء ومجهود العاملين جميعهم بمستوى واحد، حيث يختلف الأداء من واحد إلى آخر، لذا يجب أن تكون الحوافز المقدمة للعاملين تتناسب مع نسبة أدائه المقدمة وكيفيتها ونوعيتها، وهذا سبب رئيس للتنافس بينهم أيضاً، حيث يعمل الحافز أثره في عملية تنشيط المستويات الأقل.

5 - بعد وضع وتصميم نظام التحفيز الملائم، يجب أن يلاحظ مدى تأثيره على أداء العاملين وتحقيق أهداف المنظمة،

فلابد من تسجيل تقدم معين أكبر من السابق نتيجة وجود التحفيز، وبعكسه فلن يعتبر نظام التحفيز ناجحاً أو دقيقاً في اختيار العناصر القريبة من دافعية العاملين.

وتتنوع الحوافز، وتنقسم على عدة أنواع معتمدة على عدة مفاهيم لتستند إليها:

1 - **حوافز خارجية:** ويقصد بها الحوافز التي لا تتعلق بشكل مباشر بالعمل أو الوظيفة الموجودة، ولكنها تكون مدعومة أو متمثلة بجوانب أخرى، منها تشكل حيزاً مهماً بالنسبة للعاملين، فهي تسد جزءاً كبيراً من رغباتهم واحتياجاتهم المختلفة، وتتمثل بعدة أنواع هي:

أ- حوافز مالية مثل الراتب الشهري.

ب- خدمات مالية ما بعد التقاعد مثل الراتب التقاعدي، والدعم الاجتماعي والإنساني.

ج- العلاقات العامة: حيث توفر فرص توفر إنشاء علاقات اجتماعية من خلال لعب دور في المجتمع العملي، أو في أي محفل في المنظمة، مما يؤدي ذلك إلى تطوير القابليات.

د- المزايا الإضافية: كالإجازة المدفوعة، علاوات التأمين الصحي، والتغذية، والتنقلات والمكافآت.

هـ- الترقيات الوظيفية: إلى مناصب أعلى، أو مستوى أفضل في المعاملة الوظيفية، كالخدمات المقدمة.

2 - **حوافز الداخلية:** ويقصد بها الحوافز التي تتعلق بشكل مباشر بالانتماء إلى العمل، أو الوظيفة الموجودة، كما تمثل تقدير الموظف لحجم المسؤولية الملقاة على عاتقه، والذي يقوده إلى توفير كل أسباب النجاح في إدارة وأداء هذه الوظيفة بمستوى يرضيه ويرضي مسؤوله أو إدارته العليا.

سلوك الدافعية:

هي القوة التي تحرك وتثير الفرد؛ لكي يؤدي العمل، أي قوة الحماس أو الرغبة للقيام بمهمة العمل، وهذه القوة تنعكس في كثافة الجهد الذي يبذله الفرد، وفي درجة مثابرته واستمراره في الأداء، وفي مدى تقديمه لأفضل ما عنده من قدرات، ومهارات في العمل.

ويعرفها ميلفين بأنها: مجموعة من العوامل الداخلية النشطة، والقوة الموجهة لتصرفات الإنسان.

إن الأداء الإنساني يمكن تعريفه أساسًا على أنه يتحدد بمستوى الدافعية والقدرة وتفاعلهما معًا، بمعنى:

الأداء = الدافعية × القدرة.

أي أنه حتى لو استطاعت المنظمة الحصول على أفراد ممتازين، يتمتعون بقدرات ومهارات عالية، وحتى لو عملت على تنمية هذه القدرات، فإنها لا تستطيع أن تتأكد من أن أداءهم سيكون ملائمًا أو مناسبًا، ولهذا فإن وظيفة أخرى من وظائف إدارة الموارد البشرية يجب أن تعمل على تنشيط وتحفيز قوة العمل، والتي يشار إليها عادة بالدافعية.

والقول بأن الدافعية أو الرغبة في الأداء تتفاعل مع القدرات، معناه ببساطة أن قوة الدافعية تحدد مدى استخدام الفرد لقدرته في أداء العمل، مع افتراض أن هذا العمل يتطلب القدرات التي يتمتع بها الفرد، فبقدر ما تزيد الدافعية، يزيد المستغل من تلك القدرات في الأداء، وبقدر ما تقل الدافعية، يقل المستغل من تلك القدرات، ويمكن القول بالتالي أن الدافعية، هي الرغبة في عمل شيء، وهذه الرغبة مشروطة بقدرة هذا العمل (الفعل)، في إشباع حاجة ما لدى الفرد.

كما إن الحاجة غير المشبعة، تخلق حالة من التوتر أو عدم التوازن لدى الفرد، وهذه الحالة تثير دوافع أو بواعث داخل الفرد، وهذه البواعث ينتج عنها بحث الفرد عن سلوك لإيجاد أهداف معينة إذا حققها أو أنجزها، فهي تشبع حاجته، وتؤدي إلى تقليل أو تخفيف التوتر لديه.

فمثلًا شعور شخص بالجوع، الجوع يمثل هنا حاجة غير مشبعة، يخلق حالة من التوتر لديه، هذه الحالة تحركه أو تدفعه (دوافع أو بواعث) للبحث عن طعام (سلوك البحث)، وإذا حصل على الطعام (إنجاز الهدف)، وتناوله فهو يشبع جوعه (إشباع الحاجة)، والذي يؤدي بدوره إلى تخفيف التوتر لديه.

كذلك قيام فرد بالعمل وردية إضافية، أو ساعات عمل إضافية بحماس، قد ينبئنا بأن هذا الشخص مدفوع إلى هدف معين، وهو الحصول على حوافز أجرية إضافية؛ ذلك لأنه يحتاج إلى مال، وقبل مناقشة الدوافع الإنسانية المختلفة، نجد أنه من الضروري أن نركز الاهتمام على نقطتين هامتين تتعلقان بعملية الدافعية، وهما:

1 - لابد من تذكر أن الدافعية، مثلها مثل الإدراك والتعلم، ما هي إلا هيكل متداخل يعرف على أساس اشتراطات سابقة

وسلوك لاحق، فالدافعية نفسها لا يمكن مشاهدتها أو ملاحظتها، ولكن يمكن ملاحظة السلوك الناتج عن هذه الدوافع، فالمشي والجري وتناول الطعام واكتساب أصدقاء جدد، جميعها تمثل أمثلة من السلوك التي يمكن ملاحظتها، ومن خلالها يمكن الاستدلال على مختلف الدوافع.

2 - يمكن التعبير عن الدوافع بعدة أشكال من السلوك.

كشف العالم النفسي إبراهام ماسلو أن كل البشر يشعرون بحاجات محددة، ويسعون إلى إشباعها، ولقد توصل ماسلوا إلى أن الحاجات البشرية تقنع الإنسان وتتحكم فى سلوكه، كما توصل إلى تجميع الحاجات الإنسانية إلى خمس مستويات، إذ إنه يعتقد أن الإنسان يسعى إلى إشباع الحاجات التى فى المستويات الأعلى، بعد أن يحقق إشباعه للحاجات التى تكون فى المستويات الأدنى، وذلك وفقاً لسلم الحاجات المشهور الذى قام بتحديده، ولقد وصف ماسلو الحاجات الإنسانية فى مجموعاتها أو مستوياتها الخمس كما يلي:

1 - الحاجات الأولية: وتتمثل فى الحاجة إلى الماء والهواء والطعام، والمأوى.. إلخ، والتي تمثل الحاجات الأساسية اللازمة للبقاء على وجه الحياة.

وبالتالي فهى تمثل الحاجات المادية والفطرية الأساسية، التى يسعى الإنسان لإشباعها، وذلك على الرغم من أن الكثير من البشر فى العالم لم يتمكنوا إلى الآن من إشباع الحد الأدنى منها.

2 - الحاجة إلى الأمن والأمان: وقد يواجه كثير من الناس أيضاً صعوبة فى هذه الحاجات، وخاصة منهم من يعيش فى مناطق البراكين والزلازل، أو البلدان التى تتسم بالتقلبات السياسية، وهناك أفراد يعملون فى وظائف تتسم بالمخاطرة أيضاً، مثل عمال المناجم وغيرهم، والفرد يسعى دائماً إلى الشعور بالأمن والأمان، كما يسعى الفرد مثلاً إلى الشعور بالأمان فى العمل والاستقرار فيه، وعدم الخوف من الفصل أو الاستئناف عنه.

3 - الحاجة إلى الحب والانتماء: وتتمثل فى الحاجات الاجتماعية التى تجمل الفرد ببذل الجهد، ويقضي كثيراً من السعي إلى الآخرين، والعمل على أن يكون محبوباً من الغير، فالإنسان حيوان اجتماعى بطبعه، ولا يمكنه أن يحقق السعادة دون إتمام عملية الاتصال بالآخرين، وتبادل الحب والود معهم.

4 - حاجات المركز والمكانة: وتتمثل فى الحاجات إلى احترام النفس والذات، وهي الحاجات القريبة من قمة السلم أو

نهايتـه، والتـى قـد يصعـب الوصـول إليهـا؛ لأنهـا تطلب أن يفهـم أفـرد نفسـه، ويحترمها، حتى يمكن لـه أن يفهم الغير ويحترمه.

5 - الحاجـة إلـى إثبـات الـذات: وهـي أعلـى مسـتوى للإنجـاز البشـرى طبقاً لفلسفة ماسـلو، وهي تقع فى المستوى الذي يسـتطيع فيـه الفـرد أن يفهم حقيقتـه ويدركهـا، وأن يعرف قيمـة كفاءتـه والقـدرات الكامنة فيه، ويسـعى إلى تطويرها وتنميتها.

ويعـرف الفـرد الـذى يصـل إلـى تحقيـق هـذا المسـتوى مـن الحاجات، (بالإنسان الذي استطاع - تحقيق إشباع كل حاجاته)، وهـذا الفرد يقبل الواقع، ولا يخشـى التعامل مع الآخرين، ولديه القدرة على الحكم على المواقف المختلفة، وفهم شخصية الغير، ولديه ملكة الابتكار، وهو إنسان يقدر مساعدة الغير له، ويقبلها، ولديـه القيـم والمبـادئ التـى تعد أساسـاً في تصرفاته وسـلوكه اليومي، وأخيراً.. فإن هذا الإنسـان يكون على اسـتعداد تام لأن يتعلم الجديد من أي إنسان آخر.

علاقة الحاجة بالدوافع:

تمثل الحاجة غير المشبعة قوة كامنة داخل الإنسان تحثه على التصرف بحثاً من إشباع هذه الحاجات، فالحاجات قوة دافعة لسلوك الفرد، فاحتياج الأفراد للمأكل والمأوى (الحاجات الأساسية) يمل قوة دافعة لهم للبحث عن وسيلة لإشباع هذه الحاجات، ولذلك كان السلوك الأول للإنسان قديماً هو الصيد والبحث عن مقام للإقامة، وفى العصر الحديث أصبح العمل للكثيرين منا مصدراً أساسياً للحصول على الحاجات الأولية، لما يوفره من دخل مادي يمكن للفرد من شراء هذه الحاجات وتوفيرها، ولا يوفر العمل إشباعاً للحاجات الأساسية فقط، بل نجد أنه يمثل مصدراً لإشباع معظم الحاجات، فهو يوفر حاجات الأمن، والعلاقات مع الغير، والمركز والمكانة، واحترام الذات وإثباتها.

أشكال السلوك الدافعي:

يمكن التعبير عن الدوافع بعدة أشكال من السلوك، وقد قام كيمل وجارمزي بتقسيم السلوك الدافعي على ثلاثة أنواع:

1 - السلوك المتمم أو الكامل: وهو أكثر أشكال السلوك الدافعي وضوحًا؛ حيث يقوم بالإشباع الكلي لحاجة معينة، ومن أمثلة

هذا السلوك والحوافز المرتبطة به: تناول الطعام (الجوع)، الشرب (العطش)، الالتحاق بعضوية نادي (الانتماء)، والترشيح في انتخابات سياسية (القوة).

2 - السلوك الإجرائي أو الوسيلي: وهو على النقيض من السلوك المتمم أو الكامل، ويتميز هذا السلوك بعدم إشباعه للحاجة بصورة مباشرة، فالاتجاه إلى المطعم أو الالتحاق بفريق كرة قدم بالكلية، يمثلان تعبيرات معينة عن الجوع والانتماء، فالسلوك هنا ما هو إلا إجراء أو وسيلة للحصول على الطعام أو على الأصدقاء، ولكن هذا السلوك لا يعني بالضرورة أن الحاجة قد أشبعت.

3 - السلوك الإحلالي: هو إحلال طريقة للإشباع مكان طريقة أخرى (حينما يفشل شخص في إشباع حاجة معينة، فإنه يشبع حاجة أخرى بديلًا عنها)، ويمكن إدراج هذا النوع من السلوك، تحت عنوان "الصندوق الأسود" فمن المعروف أنه سلوك دافعي يصعب وصفه بدقة.

مشاكل عملية الدافعية:

لا شك أن وجود السلوك الإجرائي والإحلالي، يظهر صعوبة التنبؤ أو التحكم في السلوك الإنساني وبنفس المنطق، فكثيرًا

ما يصعب الاستدلال على الدافع خلف سلوك ملاحظ معين، فسلوك الرجل الذي يجلس لتناول الطعام في أحد المطاعم، قد يكون أساسه إما دافع الجوع أو دافع آخر غير الجوع، فقد يرتبط اسم المطعم بذوي المراكز الاجتماعية الراقية، ولذا يرغب الفرد في أن يتواجد في هذا المكان؛ لكي يراه الآخرون.

ويلخص هيلجارد واتكينسون أسباب صعوبة الاستدلال على الدوافع، من خلال ملاحظة السلوك، في الخمسة أسباب الآتية:

1 - يختلف التعبير عن الدوافع الإنسانية من حضارة إلى أخرى، ومن فرد لآخر في نفس الحضارة.

2 - تعبر أشكال سلوك مختلفة عن دوافع متشابهة.

3 - تعبر أشكال سلوك متشابهة عن دوافع مختلفة في طبيعتها.

4 - قد تتخذ الدوافع أشكال مضللة.

5 - قد يعبر سلوك واحد عن دوافع متعددة.

وتظهر هذه النقاط التعقيد الشديد في عملية الدافعية، سواء من ناحية طبيعتها أو معناها، فلا توجد علاقة بسيطة ومباشرة بين الدافعية والسلوك، وبالرغم من ذلك، فلا شك أنه من المفيد أن تقوم بتقسيم الدوافع إلى أنواعها المختلفة لأغراض الدراسة والتحليل، فتقسم هذه الدوافع على الدوافع الأولية، والدوافع العامة، والدوافع الثانوية.

أنواع الدوافع:

1) الدوافع الأولية:

وهـي دوافـع غيـر متعلمـة أو غيـر مكتسـبة أو فطريـة، وذات أسـاس فسـيولوجي، مثـل (الجوع. والعطـش، والنـوم، والأمومة، والجنـس، الألـم)، ويقسـم بعـض علمـاء النفس، الدوافـع الأولية تقسيمًا أكثر تحديدًا في الآتي:

1 - دوافع العرض أو الإيجابية: وهي تلك التي تنتج عن نقص في الخلايا، يتطلب تعويضاً معيناً، مثل الجوع، والعطش، والنوم.

2 - الدوافع المتجنبة أو السلبية: وينشأ هذا النوع، عند وجود مثير ضار جسمانيًا أو ذهنيًا، مثل الألم.

3 - دوافع الحفاظ على النوع: وهي التي تنشأ عن نظام التكاثر، الذي يشجع التقاء الجنسين، وإنجاب الأطفال والعناية بهم، مثل الجنس، والأمومة.

2) الدوافع العامة:

هي دوافع غير متعلمة، ولا تستند على أساس فسيولوجي، مثل دوافع الجدارة، وحب الاستطلاع والتطويع والنشاط، والعاطفة، وتعتبر هذه الدوافع ذات أهمية كبيرة في دراسة

السلوك الإنساني، وخاصة في التنظيمات المختلفة، ولا شك أن ارتباط هذه الدوافع بالسلوك التنظيمي أقوى بكثير من ارتباط الدوافع الأولية.

3) الدوافع الثانوية:

تعد الدوافع الثانوية أهم أنواع الدوافع الثلاث عند دراسة سلوك الإنسان الحديث، فكلما تقدم المجتمع الإنساني، أفسحت الدوافع الأولية، وإلى حد ما الدوافع العامة، فعلى سبيل المثال، فإن سلوك الإنسان في المجتمعات الغربية الصناعية والمتقدمة والناضجة لا يسيطر عليها دافع الجوع أو العطش، إذ غالبًا ما تتحكم فيه الدوافع الثانوية، وهي دوافع متعلمة أو مكتسبة، مثل القوة، والسلطة، والانتماء، والأمان، والمركز الاجتماعي، وتحقيق الذات.

الإبداع الفكري:

لقي مجال الإبداع في العقود الأربعة الأخيرة اهتماماً كبيراً من العلماء والباحثين في ميدان التربية وعلم النفس، حيث تناولت بحوث ودراسات عديدة طبيعة الإبداع ونموه والعوامل المختلفة

التي تتدخل في تكوينه. والهدف الرئيس الذي يبطَن هذه البحوث هو الوقوف على أسباب وكيفية اختلاف بعض الأفراد من حيث طرق تفكيرهم، وأساليب تنظيم إدراكاتهم وتخطيطها وتنفيذها.

فقد أدرك الباحثون ضرورة التحرر من القيود التي تفرضها الأهمية المنسوبة للذكاء واختباراته؛ لأن هذه الاختبارات مشبعة بعوامل معرفية معينة، كالقدرة اللفظية والعددية والمكانية، والقدرة على الاستدلال وإدراك العلاقات، في حين تهمل قدرات عقلية أخرى كالأصالة والطلاقة الفكرية والإبداع والمرونة التلقائية والحساسية للمشكلات، وهي قدرات أثبتت بحوث عديدة وجودها وارتباطها بالناتج التحصيلي والإبداعي، وبعض سمات الشخصية عند الأطفال والمراهقين والراشدين.. فمن هو صاحب الشخصية الإبداعية ".

:Creativity

على الرغم من اعتراف العلماء والباحثين بأن الإبداع هو نوع من أنواع النشاط العقلي للفرد، إلا أنهم اختلفوا في طرق معالجته وتحديده. فمنهم من تناول الإبداع كعملية " " ذات مراحل متعددة تبدأ عموماً بالإحساس بالمشكلة، وتنتهي بإشراق

الحل. ومنهم من حدد الإبداع بالناتج الإبداعي الذي يتصف بالجدة والندرة وعدم الشيوع والقيمة الاجتماعية. وهناك عدد من العلماء الذين تناولوا الإبداع من خلال العوامل المعرفية وغير المعرفية التي تتدخل في تكوينه، وربما كان الاتجاه الأخير من أهم الاتجاهات التي تناولت مفهوم الشخصية الإبداعية؛ لأن أصحاب هذا الاتجاه قد حددوا عدداً من القدرات العقلية التي تتدخل في تكوين الفرد ذي الشخصية الإبداعية، وعدداً من السمات غير العقلية المرتبطة بهذه القدرات، بحيث يمكن التعرف على الأفراد ذوي القدرة على التفكير الإبداعي، سواء حققوا ناتجاً ابتكارياً أم لا، الأمر الذي يساعد المعلمين على اكتشاف المتعلمين ذوي الطاقات الإبداعية، فيعمل على رعايتها وتطويرها.

إن الأمم المتقدمة تبحث اليوم عن المبتكرين في كل مجال من مجالات المعرفة؛ بل تعمل على أن توجههم، وتسهل سبل العمل والإبداع، وتعطيهم من اهتمامها وتشجيعها ما يسمح لهم بالانطلاق في آفاق الاختراع والاكتشاف والتقدم. بذلك يجب على الدول العربية بذل قصارى جهدهم واهتماماتهم للعناية بهذا الجانب، والعمل على تنميته لدى أبنائهم الطلاب

والطالبـات، حيـث إن التعرف على قـدرات التفكير الإبداعي من المشكلات الأساسية التي تواجه المسؤولين عن العملية التربوية وتطويرها، وإن طرق قياس الإبداع تحتاج إلى مزيد من الدراسة والبحـث نظـراً لتعددها وتباينها، وإن مشـكلة قياس الإبداع عند الأطفـال هـي أحـد أهـم المشـكلات فـي بحـوث الإبـداع. وبـدأ الاهتمـام العلمـي بدراسـة الإبداع فـي النصف الثانـي من القرن العشرين وبشكل ملحوظ بين جميع الأمم المتقدمة أو التي تسير نحـو التقـدم بخطى سـريعة أو بطيئة، وقد حظـي هذا الموضوع بالاهتمـام فـي أمريـكا وأوربـا واليابـان. وبـدأ الاهتمام بدراسـة التفكيـر الإبداعـي والمبتكريـن منذ أن أعلن جليفـورد 1950 في خطابه أمام جمعية علم النفس الأمريكية الذي قدم فيه نموذجه عـن البناء العقلي الإنسـاني، وكان ذلك البداية للانطلاق لإجراء البحـوث والدراسـات العلميـة المختلفـة في هـذا الجانب، حيث إن الأفـراد ذوي القـدرات الإبداعيـة يلعبـون دوراً هاماً في تطور وتقـدم المجتمعـات، وإن عملية التقـدم والرقى تعتمد على تنمية القـدرات والإمكانـات والمهـارات المختلفة لأبنـاء المجتمع، وإن التفكير الإبداعي هو الوسيلة الفعالة لتطوير أي مجتمع وتحديثه في ضوء هذه المتغيرات التي يشهدها العصر.

مفهوم الإبداع:

الإبداع - في الجانب النفسي- على أنه يتمثل في قدرة الفرد علـى إنتـاج أفكار وأفعال أو معـارف، وتعتبر جديدة وغير مألوفة للآخرين، وقد يكون نشاطاً خيالياً وإنتاجياً، أو أنه صورة جديدة لخبرات قديمة أو ربط علاقات سابقة بمواقف جديدة، وكل ذلك ينبغـي أن يكـون لهدف معين، ويأخـذ طابعاً علمياً أوفنياً أو أدبياً أو غيره.

ويـرى جيلفورد 1957 أن الإبـداع هو تنظيم عدد من القدرات العقلية البسـيطة، وتختلف هـذه التنظيمات فيما بينها باختلاف مجـال الإبـداع، وهذه القـدرات هـي الطلاقة الفكريـة والمرونة التكيفيـة والأصالـة والحساسـية للمشـكلات وإعـادة التحديـد، وهذه كلها تسمى عوامل التفكير الإبداعي.

خمسة أنواع من الإبداع هي:

1 - الإبداع التعبيري Expressive Creativity: ويضم نشاطات عفوية وحرة في بعض أشكال النشاط، مثل الأداء الموسيقي.

2 - الإبـداع الفنـي Technical Creativity: وهـو التميز بكفاءة في عمل منتج ما. مثل الموهبة في إنتاج آلة الكمان.

3 - الإبداع الخلاق Inventive Creativity: ويستلزم براعة في

إيجاد مجموعة فريدة أو نادرة من العلاقات خلال الأشياء أو المواد، مثل اختراع "إديسون مخترع المصباح الكهربائي".

4 -الإبداع الطارئ أو المفاجئ Emergent Creativity: ويتضمن تثبيت المعرفة والمبادئ والافتراضات التابعة لنوع من المعرفة مثل عمل، وعمل.

5 - الإبداع المتجدد Innovative Creativity: ويعتمد على القدرة على الاختراق والتغلغل في فهم أساسيات ومبادئ.

قدرات الإبداع:

تتحدد عناصر الإبداع وقدراته فيما يلي

1 - الطلاقة: وهي القدرة على إنتاج سيل كبير من الأفكار والتصورات الإبداعية في برهة زمنية محدودة، وتنوع الطلاقة إلى:

أ. طلاقة الكلمات: أي سرعة إنتاج كلمات أو وحدات للتعبير، وفقاً لشروط معينة في بنائها أو تركيبها.

ب. طلاقة التداعي: أي سرعة إنتاج صور ذات خصائص محددة في المعنى.

ت. طلاقة الأفكار: أي سرعة إيراد عدد كبير من الأفكار والصور الفكرية في أحد المواقف.

ث. طلاقة التعبير: أي القدرة على التعبير عن الأفكار وسهولة صياغتها في كلمات أو صور للتعبير عن هذه الأفكار بطريقة تكون فيها متصلة بغيرها وملائمة لها.

2 - المرونة: وهي قدرة العقل على التكيف مع المتغيرات والمواقف المستجدة، والانتقال من زاوية جامدة إلى زوايا متحررة تقتضيها عملية المواجهة.

3 - الأصالة: وتعني تقديم نتاجات مبتكرة تكون مناسبة للهدف والوظيفة التي يعمل لأجلها. أو بتعبير آخر رفض الحلول الجاهزة والمألوفة، واتخاذ سلوك جديد يتوافق مع الهدف المنشود. ويقصد بالأصالة أيضاً: الإنتاج غير المألوف الذي لم يسبق إليه أحد، وتسمى الفكرة أصلية إذا كانت لا تخضع للأفكار الشائعة وتتصف بالتميز.

4 - الحساسية للمشكلات Sensitivity of Problem: أي القدرة على إدراك مواطن الضعف أو النقص في الموقف المثير، فالشخص المبدع يستطيع رؤية الكثير من المشكلات في الموقف الواحد، فهو يعني نواحي النقص والقصور بسبب نظرته للمشكلة نظرة غير مألوفة، فلديه حساسية أكثر للمشكلة أو الموقف المثير من المعتاد.

5 - إدراك التفاصيل Elaboration: تتضمن هذه القدرة الإبداعية تقديم تفصيلات متعددة لأشياء محدودة، وتوسيع فكرة ملخصة أو تفصيل موضوع غامض.

6 - المحافظة على الاتجاه: Maintaining Direction: المحافظة على الاتجاه يضمن قدرة استمرار الفرد على التفكير في المشكلة لفترة زمنية طويلة حتى يتم الوصول إلى حلول جديدة.

سمات الشخصية الإبداعية:

هناك سمات يتميز بها المبتكرون من أهمها:

1 - الاستقلال والمثابرة.

2 - الميل للمخاطرة.

3 - السيطرة.

4 - الثبات الانفعالي.

5 - الحساسية النفسية.

6 - الاكتفاء الذاتي.

7 - الإقدام.

8 - التلقائية من تفاعله مع الآخرين.

9 - التحرر من القيود التقليدية.

صفات المبدعين:

هذه بعض صفات المبدعين، التي يمكن أن تتعود عليها وتغرسها في نفسك، وحاول أن تعود الآخرين عليها أيضاً، فالمبدعون يبحثون عن الطرق والحلول البديلة ولا يكتفون بحل أو طريقة واحدة.

- لديهم تصميم وإرادة قوية.
- لديهم أهداف واضحة يريدون الوصول إليها.
- يتجاهلون تعليقات الآخرين السلبية.
- لا يخشون الفشل.
- لا يحبون الروتين.
- يبادرون.
- إيجابيون ومتفاؤلون.

مراحل الإبداع:

قدم وصفاً لأربعة مراحل تمر بها عملية الإبداع. وتعتبر مرحلتي التفريخ والإلهام مرحلتين خاصتين بهذه العملية دون غيرهما من العمليات النفسية الأخرى، وهي على النحو التالي:

1) مرحلة التحفيز Preparation: تتضمن هذه المرحلة كل ما يتعلمه الفرد المبتكر خلال حياته والخبرات التي اكتسبها، حتى لو كانت عن طريق المحاولة والخطأ. ويمكن القول إن كل ما يتعلمه الفرد في حياته يمكن أن يفيد في عملية التفكير الإبداعي. وإضافة إلى المعلومات الهائلة التي يحملها الفرد المبتكر، فإنه يحتاج في أغلب الأحيان إلى تدريب خاص بالأعمال الإبداعية وفق برنامج معد مسبقاً. وقد لا يحتاج الفرد في بعض الحالات إلى مثل هذا التدريب والإعداد خاصة في مجال الأدب والشعر. أما في حالات الإبداع العلمي، فمن الضروري قبل أن يكون الفرد مبتكراً أن يكون عالماً، ويعتبر التدريب الخاص والإعداد المسبق ضرورة ملحة للابتكار في مجال الفنون؛ لأن المعرفة بالأساليب الفنية تعتبر شرطا ضرورياً لأية عملية ابتكارية في هذا الميدان. وقد تستغرق عملية التحضير سواء كان في مجال الآداب أو العلوم فترة طويلة. كما تحتاج إلى معرفة صحيحة وعميقة بأساليب البحث والنظريات والمعلومات التي سبق أن توصل إليها الآخرون قبله في هذا الميدان، أي أنه من الضروري أن يعرف الأساس الذي يقف عليه لكي يكمل البناء. إن معرفة المبتكر لحاجات تخصصه ونقائص النظريات فيه يقوده إلى الاكتشاف والتجديد في ميدان اختصاصه.

2) **مرحلة التفريخ Incubation**: لا ينشغل الإنسان المبدع فـي هـذه المرحلة بالمشكلة شـعورياً، وتكون عمليـة التفكير في حالة من عدم النشاط الظاهري، ولا يظهر أي تقدم نحو الحل أو الإنتاج الإبداعي. ويعمد المبدع إلى تحويل أنظاره عن المشـكلة الرئيسـة إلى أشـياء أخرى بعد أن مر بمرحلة التحفيز، على أمل أن يهتـدي إلـى الحل النهائي مع مرور الزمن. وهناك افتراض لم يدعم بعد، يقول بأن المشكلة التي تشغل فكر المبتكر مدة طويلة تظـل فـي حقيقة الأمر نشـيطة في منطقة تحت الشـعور بعد أن يتركها مؤقتاً، ومع أننا لا نعرف كيف يأتي الحل إلا أن الحل قادم ربما يأتي بعد الاستيقاظ من النوم أو أثناء ممارسة نشاط يومي.

ويتبايـن سـلوك المبتكر خلال مرحلـة التفريخ من فرد لآخر، ومن موقف لآخر، ربما يغلب على سـلوك الفرد أثناء هذه الفترة القلـق والإثارة مع الشـعور بعدم الراحة وحتـى الإحباط، ويصبح سـهل الإثـارة يستسـلم للعوامـل المشـتتة، وقد يشـعر فـرد آخر بالحـزن والاكتئـاب. إن ممارسـة الفرد للاسـترخاء أو الكسـل أو النوم تحدث لديه نوع من التغيير، والذي يمكن أن يقلل من تأثير عوامل الكف أو الدفاع أو التداخل، ويهيئ الفرصة لبزوغ الإبداع من خلال دفعة قوية جديدة، وانطلاقة إلى الأمام.

3) **الإلهام** Illumination : يظهر الحل في هذه المرحلة، وكأنه جاء بشكل فجائي، ومن بعيد، ويكون مصحوباً بحالات عاطفية من النشوة والارتياح. ومرحلة الإلهام ليست مرحلة منفصلة ومستقلة لوحدها، وإنما جاءت وليدة كل الجهود التي قام بها المبتكر خلال المراحل السابقة. فقد يأتي الإلهام خلال النوم، إذ ذكر ديكارت العالم الرياضي المشهور إن مبادئ الهندسة التحليلية جاءته على شكل حلمين اثنين. وذكر العالم "فردريك كيكولي " بأنه توصل إلى حل مشكلة ترتيب ذرات الكربون والهيدروجين في مركب البنزين أثناء الحلم؛ حيث رأى أن هذه الذرات ترقص على شكل حلقة، فقاده هذا الحلم إلى الفكرة المعروفة باسم حلقة البنزين، والتي تعتبر إحدى الميادين الهامة في ميدان الكيمياء العضوية.

4) مرحلة التحقيق Verification : يختبر المبدع في هذه المرحلة صحة وجودة ابتكاره من خلال تجريبه، وربما تجري في هذه المرحلة بعض التعديلات أو التغييرات على الإنتاج الإبداعي من أجل تحسينه وإظهاره بأجود صورة.

وعلى الرغم من أن المراحل الأربعة السابقة موجودة في عملية الإبداع، إلا أنه يجدر بنا النظر إلى الإبداع بوصفه عملية

ديناميكية متفاعلة مستمرة، شأنها شأن الكثير من العمليات النفسية الأخرى. إنها دائماً عملية متداخلة المراحل ومتفاعلة وموجودة. وهذا ما يتعارض مع تقسيم عملية الإبداع إلى مراحل متمايزة. ومع هذا فإننا ننظر نظرة خاصة إلى مرحلتي التفريخ والإلهام باعتبارها مرحلتان أساسيتان يلقيان الضوء على العملية الإبداعية نفسها بشكل مباشر.

أشكال مواصلة اتجاه التفكير الإبداعي:

1 - المواصلة الزمنية التاريخية: المحافظة على استمرار التتابع الزمني والتاريخي في وصف الحدث، ملتزماً بخط سير متتابع متدرج للفترة الزمنية التي يحدث وفقها الحدث.

2 - المواصلة الذهنية: قدرة الفرد على تركيز ذهنه ضمن نفس السياق منذ بداية المشكلة أو الموقف المثير وحتى الوصول إلى حل.

3 - المواصلة الخيالية: القدرة على متابعة سير المشكلة ذهنيا وتوضيح العلاقة بين عناصرها.

4 - المواصلة المنطقية: المحافظة على المنطق في خطوات السير والمراحل

الذكاء والإبداع

:Intelligence and Creativity

لقد استمالت العلاقة بين الإبداع والذكاء كثيراً من الجهود والأبحاث على مدى 30 سنة الماضية، إلا أن النتائج بقيت مميزة، فكما اختلف النفسيون فيما ينشئ أو يقيس الذكاء، اختلفوا أيضاً فيما ينشئ أو يقيس الإبداع، ولذلك واجهوا مشكلة في إيجاد مقاييس لكل منهما. فمعظم المقاييس كانت مشتتة وشاملة، ولذلك فشلت في التميز بين مواهب مختلفة أو بين أنواع الإبداع، وكذلك فإن هناك غياباً للاستقلالية بين مؤشرات ودلالات الذكاء IQ. Indices، وبين بعض اختبارات الإبداع. إن دراسة كل من جاكسون وجاكوب jackson and Jacob حول الذكاء والإبداع قد فسرت على أنها توضح بأن الإبداع يعد أعلى مراحل الذكاء، ولكن هذا البحث سرعان ما تصدع، لأنهما تجاهلا عينة الأطفال التي يكون فيها الطفل عالي الذكاء ومرتفع الإبداع معاً. وقد توصلت كذلك دراسات كثيرة إلى نفس النتيجة.

:Low Association

إن العلامات العالية على اختبارات الذكاء والدرجات العالية

في المدرسة لها صلة ضعيفة بالإبداع، وإن الذكاء ضروري للتحصيل إبداعي، وقد لا يظهر نشاطاً إبداعياً لمرتفعي الذكاء، في حين أن منخفض الذكاء يعمل بعكس الإبداع، كما إن هناك عوامل كثيرة غير الذكاء تؤثر في الإبداع، منها: الصحة، والدافعية Motivation، وسلوك التأمل Study Habits، والمدرسة، والموارد المالية للعائلة.

وقد اقترح البعض أن هناك عوامل وراثية في المواهب الإبداعية، وخصوصاً في الرياضيات، حيث أظهرت الملاحظات والدراسات المسحية أن الطلاب الموهوبين رياضياً، غالباً ما يظهرون نشاطاً مبكراً في المراحل العمرية الأولى، وأمثلة ذلك كثيرة

البيت والإبداع

:Home Background and Creativity

لقد عمل علماء النفس على بحث خلفية البيت على إبداع الأفراد، ومن النتائج: أن الأطفال المبدعين لا يقضون أوقاتا ينعمون بدفء وحب الوالدين، بل على العكس فإن البرودة والاستقلالية في العلاقة عادة ما تسود بين الآباء وأطفالهم

المبدعين، وقد يرد ذلك إلى أن نبذ الوالدين لهم قد شجع اتجاهاتهم نحو الطلاقة، وسهل استقلالية تفكيرهم.

وعند مقارنة أمهات المبدعين مع غيرهن من الأمهات، فقد أظهرن أنهن أكثر ثقة بالنفس، وأكثر مبادرة يفضلن التغير، أكثر استقلالية، أقل خلطة، وأقل ردعاً، أقل اهتماماً بخلق انطباع محبب، وأقل علاقة تجاه الآخرين. لقد ولد أشخاص مبدعون بالصدفة، أو أنهم فقدوا آباءهم منذ سن مبكرة، وبالرغم من ذلك فإن على الآباء والمربين أن لا يحملوا شكوكاً صحية عن دور الأسرة في الإبداع، فعلى الوالدين والمدرسين التحفظ بالحكم على الأطفال.

في الصف الإبداع

:Creativity in the Classroom

إن هناك خصائص مدهشة لدى الأطفال أكثر من الاستطلاع Curiosity، فهم يستهلكون طاقات كبيرة في الاكتشاف Exploring، والقراءة عن عالمهم وفهمه.

لقد شدد على أن حب الاستطلاع لدى الأطفال يجب أن يكون تنشئة، وأن يهذب خشية الانحراف أو الضمور، ولذلك

فإن المعلم يمكنه تشجيع الإبداع، وحب الاستطلاع والاستقلال والثقة بالنفس، وأن يعزز مظاهرها بالتوجيه والثناء والتشجيع واستثارة دافعية التعلم.

خلق وتطوير الإبداع

:Stifling Creative Development

إن السبيل إلى تطوير الإبداع لدى الأطفال ليس سهلاً، وإن أكبر اتهام صارم لمؤسسات التعليم أنها تخنق دوافع حب الاستطلاع والإبداع، فقد اتهم بعض النقاد والمفكرين وأصحاب المهن أن المدارس تعلم الطلاب الامتثال Conformists، والاستصفاح Stereotyped، بدلاً من أصول التفكير والإبداع، وقد ناقش علماء الاجتماع Sociologists أن نظام المكافأة في المدرسة يربي الانقياد وعفوية التكرار أو الحفظ ولا يشجع الإخصاب أو الإنتاج، أو الإبداع.

وقد أضاف "مايرز وتورنس" Myers & Torrance أن المدارس في المقام الأول مؤسسات محافظة على الفضيلة تنقل التراث والثقافة؛ لأنها تحفظ المعارف المتراكمة من الثقافة، وبعد ذلك تحاول نقلها إلى الطلاب، وإن تشجيع الأطفال على التفكير

الإبداعي يدعوهم إلى تحدي المجتمع، وكل هذه المؤسسات المزعجة. ثم قام "تورنس" Torrance بدراسة الإبداع في المدارس الابتدائية، ووجد أن الإبداع المبكر لدى الأطفال يتميز من خلال التحديق والأفكار الساذجة، ووجد أنهم غير عاديين، وينظر إليهم من قبل المعلم بأنهم متغطرسون وجافون، وبعد أن وصلوا إلى المرحلة الرابعة لاحظ أن الأطفال المبدعين عملوا على الاحتفاظ بأفكارهم لأنفسهم، وبذلك كثيراً من أصالتهم تم تسويتها وإخمادها، وبين أن المبدعين عملوا على الاحتفاظ بأفكارهم لأنفسهم، وبين أن المبدعين في معظم الصفوف قد أعاقتهم إبداعاتهم، ونظر إليهم بأنهم ذوي مشاكل في السلوك، ولذلك فقد أوصى بتعليمهم تعليماً خاصاً.

تنشئة الإبداع في الصف

: Fostering Classroom Creativity

لقد أدرك التربويون من أمثال "تورنس وسيندي" أن الإبداع يجب أن لا يترك للصدفة، فليس كافياً أن يكون للطفل نظرات ثاقبة ويد رشيقة A deft-hand، بل يجب أن تهذب هذه الموهبة، وأن ينشأ الطفل على المواظبة والاجتهاد، وقد تساءل المربون

والنفسيون عن كيف يمكن تشجيع الإبداع، بدلاً من كيف يمكن تحديد الأفراد مرتفعي الإبداع، وتوصلوا إلى أن هناك كثيراً ما يمكن عمله، وقد حدد "روجرز" شرطين يؤديان إلى تنامي قدرة الإبداع لدى الفرد، وهما:

الشرط الأول: الأمان النفسي، Psychological Safety.

الشرط الثاني: الحرية النفسية، Psychological Freedom.

ونعني بالأولى أن الأفراد يزودون شعور الفرد بأنه جدير بالاحترام. غياب مناخ التقييم العالي لهم لتخفيض التهديد والشعور بالدفاع. شعور بالمشاركة الوجدانية وأن المعلمين يقدرون مشاعرهم.

أما الحرية النفسية فإنها تؤدي إلى اتجاهات اختيارية Permissive Attitude، نحو الأشخاص وغيرهم، وتسمح لهم بتفكير يتطابق مع أهدافهم، وقد أوصى أن هناك نقاطاً يجب فهمها لتربية الإبداع في الصف، منها:

1 - احترام شخصية الطفل تبدأ بجهود التعلم الذاتي.

2 - احترام أسئلة وأفكار الطلاب.

3 - احترام رفض الطلاب.

4 - إعطاء وقت للتخطيط للأنشطة الخيالية Imaginative.

5 – عمل مناقشات حرة مثل: عصف ذهني.
6 – مشاركة الطلاب أنشطتهم وتضمينها عبارات: جميل ومبدع وإبداع.
7 – تشجيع الوعي والإحساس تجاه مؤثرات البيئة لدى الطلاب.

التعلم بالاستقصاء يثير إبداع الطلبة:

إذا كان تعلم الاستقصاء هو كيفية التعلم، فإن الأطفال ينبغي أن يتدربوا كيفية تعلم الرياضيات والعلوم، والاجتماعيات وغيرها، إن بعض التغيرات البسيطة فيما يفعله المدرس في الحصة الصفية يمكن أن تجعل حصص المباحث دروساً استقصائية من خلال ما يتوقعه، ويشجع الطلاب على القيام به ويأمل إنجازه. إن الحصص الاستقصائية تتميز عن الحصص غير الاستقصائية بأربعة خصائص:

1 – إن الحصة الاستقصائية تركز على المشكلة التي يتوجب على الطلاب حلها، فقد تكون المشكلة السعي نحو تفسير أو نظرية أو تحديد مسار العمل، أو البحث عن طريقة العمل، أو إيجاد شيء ما لتعلم شيء ما، أو أن تكون المشكلة مركبة من ذلك.

2 - يتخذ المدرس اتجاهاً حيادياً تجاه أفكار الطلاب وتفسيراتهم ونظرياتهم وأحوالهم، فالتشديد الرئيس في التدريس الاستقصائي هو مساعدة الطلاب على كيفية فحص ملاءمة أفكارهم، ولذلك فإن المعلم حين يتخذ قراراً يبين فيه صحة بعض الأفكار أو النظريات، فإن الطلاب لن تكون لديهم الفرصة لتعلم أن لديهم القدرة على القيام بذلك بأنفسهم.

3 - يقرر الطلاب كيفية فحص أفكارهم، فتعلم الاستقصاء يعني تعلم وتحديد ماهية البيانات اللازمة لفحص فكرة ما، أو كيف نجد البيانات، وما الذي تعنيه البيانات، وتحديد ماهية العمليات التي سيتخذونها، وما إذا كانت العمليات فعالة أم لا، كما يتوجب على المعلم أن يتعدى مرحلة إستراتيجيات البحث عن نظرية وفحصها، إلى جعل ذلك مشروعاً لهم، وعليه أن يجعلهم مسؤولين عن ذلك.

4 - يناقش الطلاب العمليات والإستراتيجيات التي استخدموها، ثم يشجع المعلم الطلاب الذين عملوا من خلال مشكلة ما أن يهتموا بكيفية عملهم في هذا الوقت، أو كيف يمكن تحسين إستراتيجيات حل المشكلات استعداداً للمستقبل.

عندما يقترح الطلاب طرقاً لفحص أفكارهم، فإنهم مدعوون لتنفيذ الاختبارات المقترحة لتلك الأفكار، وبالتالي فإنهم لا يكتشفون فقط بأنفسهم الخيار الأفضل، ولكنهم كذلك يكسبون خبرة في المهمة العقلية للانتقال من الفكرة إلى فحص الفكرة الخاطئة أو الصحيحة في نهاية الدرس، ثم يقضي المعلم دقائق قليلة في دعوى الطلاب إلى تدبر الطرق التي تناولوها وهم يفحصون أفكارهم، كذلك يمكنهم الاهتمام بطرق أخرى كان يمكنهم التقدم بها، لحفز هذا التفكير والمناقشة. ويمكن للمعلم أن يطرح أسئلة كهذه - ليست جميعها - في نهاية الدرس:

- هل الطريقة التي جربتها لاكتشاف شيء معين كانت الأقرب أم الأبعد؟
- هل هناك أية طرق أخرى من الفحص فكرت فيها ولم نجربها هنا؟
- مع هذا النوع من المسألة، كيف تقرر أي الأفكار هي الصحيحة؟
- هل ستفعل أي شيء بشكل مختلف عندما نقدم هذا النوع من الدرس مرة أخرى؟
- كيف تشعر حيال ما فعلته في الدرس؟

لتعلم المعارف والمهارات القابلة للتعميم:

- كافئ الإنجاز المبدع والتميز المبهر.
- علم فحص الأفكار.
- اسمح للطلاب بالانخراط في الاستكشاف العلمي والتجريب.
- أبعد الإحساس بالخوف.
- امنح الطلاب الفرص لعمل شيء ما.
- أعطِ الأطفال فرصة نقل ما تعلموه.
- شجع الطلاب على اتخاذ خطوة تالية خاصة بهم فيما يتجاوز ما يعرفونه حالياً.
- شجع إحساس الأطفال بتقدير الذات.
- استخدم أسئلة مثيرة للتفكير.

معوقات الإبداع:

إن معوقات الإبداع كثيرة، منها ما يكون من الإنسان نفسه، ومنها وما يكون من قبل الآخرين، عليك أن تعي هذه المعوقات وتتجنبها بقدر الإمكان، لأنها تقتل الإبداع وتفتك به الشعور بالنقص، ويتمثل ذلك في أقوال بعض الناس: أنا ضعيف، أنا غير مبدع... إلخ.

عدم الثقة بالنفس.

عدم التعلم والاستمرار في زيادة المحصول العلمي.

الخوف من تعليقات الآخرين السلبية.

الخوف على الرزق.

الخوف والخجل من الرؤساء.

الخوف من الفشل.

الرضا بالواقع.

الجمود على الخطط والقوانين والإجراءات.

التشاؤم.

الاعتماد على الآخرين والتبعية لهم.

نتائج بحثية هامة:

1 - جميع الطلاب على اختلاف أعمارهم وعروقهم، مبدعون إلى حد ما، بمعنى أن قدرات التفكير الإبداعي موجودة عند جميع الطلاب مهما اختلفت أعمارهم وعروقهم وجنسهم.

2 - الطلاب متفاوتون في القدرات الإبداعية، بمعنى أن الفروق الموجودة بينهم هي فروق في الدرجة لا في النوع، أو فروق كمية لا كيفية، وعليه، يتوزع الطلاب بالنسبة لصفة الإبداع توزيعاً طبيعياً.

3 - للبيئة أهمية كبيرة في تنمية الإبداع والتفكير الإبداعي، وبالتالي تؤثر على الصحة العقلية والقدرات الإبداعية للطلاب.

4 - يتعلم الطلبة بدرجة أكبر وفاعلية أعلى في البيئات التي تهيئ شروط تنمية الإبداع. فقد تتوفر عند المتعلم القدرات العقلية التي تؤهله للإبداع، إلا أن البيئة (البيت، المدرسة، مجموعة الرفاق، المجتمع) قد لا تتوفر فيها التربة الصالحة للإنتاج الإبداعي الخلاق.

مقترحات لإزالة المعوقات التي تواجه تنمية التفكير الإبداعي:

- تعليم الإبداع والتحريض على ممارسته من خلال برامج تعليمية تعد لهذا الغرض في جميع مراحل التعليم، ويستند ذلك إلى كون الإبداع ظاهرة يمكن تعليمها وتعلمها.
- تعديل وتطوير المناهج الدراسية لتصاغ بطرق تفجر وتنشط القدرات الإبداعية لدى الطلاب، ولحدوث ذلك لابد من اقتناع الجهات الرسمية المشرفة على وضع البرامج الدراسية والمناهج التعليمية.
- توفير مناخ تعليمي تعلمي اجتماعي يشجع على تنمية القدرات

الإبداعية بين المعلم وطلابه، وبين المعلم والإدارة التربوية، وبين المدرسة والمنزل.

- تطوير برامج خاصة لإعداد المعلمين المبدعين والاستمرار في تدريبهم ونموهم المهني، وتطوير وتعديل اتجاهات المعلمين نحو الإبداع والمبدعين.

تنمية الإبداع والتفكير الإبداعي:

يرى غالبية التربويين المختصين بعلم النفس وطرائق التدريس، أنه يمكن تنمية الإبداع داخل المدرسة إما:

1 - بطريقة مباشرة: عن طريق تصميم برامج تدريبية خاصة لتنمية الإبداع.

2 - باستخدام بعض الأساليب والوسائل التربوية مع المناهج المستخدمة بعد تطويرها، ومنها:

- استخدام النشاطات مفتوحة النهاية.
- طريقة التقصي والاكتشاف وحل المشكلات.
- استخدام الأسئلة المتباعدة (المتشعبة)، والتحفيزية؟ (مثل: ماذا تعمل لو نزلت على سطح القمر؟ أو لو قابلت إديسون؟

- الألغاز الصورية: وهي شائعة في اللغة العربية والعلوم والرياضيات.. (كعرض صورتين إحداهما للحمامة، والأخرى للخفاش للمقارنة بينهما).
- العصف الذهني: وهذا يتطلب من المعلم إرجاء نقد وانتقاد أفكار الطلاب إلى ما بعد حالة توليد الأفكار، والتأكيد على مبدأ "كم الأفكار يرفع ويزيد كيفياً، وإطلاق حرية التفكير، والترحيب كل الأفكار مهما كانت غرابتها وطرافتها، والمساعدة في تطوير أفكار الطلاب والربط بينها.
- اختلاق العلاقات: باختلاق علاقة بين شيئين أو أكثر (صور، كلمات، أشياء..) كأن يسأل الطلاب عن ماهية العلاقة بين الورق والقماش مثلاً، أو القمر والبحر...
- تمثيل الأدوار: حيث يقوم الطلاب بتمثيل أدوار شخصيات معينة لدراسة موضوعات أو قضايا اهتموا بها دون الالتزام بحفظ نص معين، بل يترك المجال لإبداعاتهم وما يفكرون فيه.
- تشجيع الأسئلة المنطلقة، مثل:

هل هناك طرق أخرى لتصنيف المفاهيم؟

ما البدائل المتوفرة للعمل؟

هل يمكن الوصول إلى الحل ذاته بطريقة أخرى.

المرونة في استخدام التعزيزات وتحديد الواجبات الدراسية.

طرق وأساليب لتصبح أكثر إبداعاً:

1 - مارس رياضة المشي في الصباح الباكر وتأمل الطبيعة من حولك.

2 - خصص خمس دقائق للتخيل صباح ومساء كل يوم.

3 - ناقش شخصاً آخر حول فكرة تستحسنها قبل أن تجربها.

4 - تخيل نفسك رئيساً لمجلس إدارة لمدة يوم واحد.

5 - استخدم الرسومات والأشكال التوضيحية بدل الكتابة في عرض المعلومات.

6 - قبل أن تقرر أي شيء، قم بإعداد الخيارات المتاحة.

7 - جرب واختبر الأشياء، وشجع على التجربة.

8 - تبادل عملك مع زميل آخر ليوم واحد فقط.

9 - ارسم صوراً وأشكالاً فكاهية أثناء التفكير.

10 - فكر بحل مكلف لمشكلة ما، ثم حاول تحديد إيجابيات ذلك الحل.

11 - قدم أفكاراً، واطرح حلولاً بعيدة المنال.

12 - تعلم رياضة جديدة حتى إن لم تمارسها.

13 - اشترك في مجلة في غير تخصصك، ولم يسبق لك قراءتها.

14 - غير طريقك من وإلى العمل.

15 - قم بعمل السكرتير بنفسك، وأعطه إجازة إجبارية!

16 - قم بترتيب غرفتك، واغسل ملابسك واكويها لوحدك.

17 - غير من ترتيب الأثاث في مكتبك أو غرفتك.

18 - احلم وتصور النجاح دائماً.

19 - قم بخطوات صغيرة في كل عمل، ولا تكتفِ بالكلام والأماني.

20 - أكثر من السؤال.

21 - قل لا أعرف.

22 - إذا كنت لا تعمل شيئاً، ففكر بعمل شيء إبداعي تملأ به وقت فراغك.

23 - العب لعبة ماذا لو..؟

24 - انتبه إلى الأفكار الصغيرة.

25 - غير ما تعودت عليه.

26 – احرص أن يكون في أي عمل تعمله شيء من الإبداع.

27 – تعلم والعب ألعاب الذكاء والتفكير.

28 – اقرأ قصصاً ومواقف عن الإبداع والمبدعين.

29 – خصص دفتراً لكتابة الأفكار، ودوّن فيه الأفكار الإبداعية مهما كانت هذه الأفكار صغير.

يشير الإبداع إلى بعض النشاطات العقلية التي تغفل اختبارات الذكاء التقليدية قياسها، كالأصالة والطلاقة والمرونة التلقائية والحساسية للمشكلات وغيرها.. وطور الباحثون عدداً من الاختبارات لقياس هذه القدرات، وتبين أنها ترتبط بالذكاء والتحصيل ودافعية الإنجاز والتحصيل وبعض سمات الشخصية كالمرح والاستقلالية والتكيف الاجتماعي والكفاءة الاجتماعية "

نشأة الإدارة وتطورها

إن الإدارة قديمة قدم الإنسان نفسه، وقد ظهرت العمليات الإدارية في تاريخ المجتمع الإنساني عندما أحس الإنسان بأن التعاون مع غيره ضرورة حيوية، وأن الأهداف التي يسعى إلى تحقيقها لا تتحقق بالجهد الفردي والطاقة الفردية، عندئذٍ ظهرت الإدارة نشاطاً بشرياً عندما ظهرت اللبنة الأولى لتجمع البشر وهي الأسرة، والتي طبقت النظم الإدارية في محيطها بطريقة بدائية محاولة لتوزيع الأدوار بين الأم والأب لتربية الأبناء. برزت الإدارة كنشاط بشري باعتبارها ضرورة اجتماعية بظهور الخلية الأولى للتجمع البشري وهي الأسرة، التي ظهر في محيطها التطبيق البدائي لمبادئ الإدارة كمبدأ تقسيم العمل، وما يتطلبه من تنسيق بين الزوجين إذا انصرف الزوج إلى تدبير الشؤون المعيشية للأسرة من خلال ممارسة الصيد أو الرعي أو الزراعة، وتفرغت الزوجة لتدبير شؤون المنزل.

استمر التطور الإداري تلقائياً إلى أن ظهرت القبائل والعشائر التي بدأ منها الاهتمام بالسلطة، وذلك عندما تشعبت الحياة وازداد تعقيدها.

تميزت المجتمعات القديمة بممارسة الإدارة بصور مختلفة مثل مصر الفرعونية، وإمبراطورية الصين، والمدن الإغريقية، والإمبراطورية الرومانية؛ حيث كان لكلٍ ممارسته الإدارية.

لا يريد الباحث الدخول في تفاصيل الإدارة في العصور السابقة ومقارنتها ببعضها بعضاً أو بما يحدث حالياً.

تطور الإدارة:

حُسِم الجدل الذّي كان في الأوساط الإدارية حول هل الإدارة علم؟ أم فن؟ أم ماذا؟.

حسم هذا الجدل بأن الإدارة علم له نظرياته العلمية التي تدرس في المدارس والمعاهد والجامعات وتتطور بتطور مصادر المعرفة مواكبة للعصر الذي تمارس فيه؛ وأن الإدارة هي فن بمعنى أنها موهبة يهبها الرب للإنسان ومهارة شخصية. يولد بها الشخص، كما يمكن أن يصقلها بالخبرة والممارسة. (إن الإدارة علم وفن في نفس الوقت).

الفكر الإداري المعاصر:

كانت هناك مساهمات مبكرة في تطوير علم الإدارة، وأهَم

الـرّواد فــي هــذا المجــال همــا فريدريك تايلـور وهنــري فايوي؛ فقد عرف الأول مايســمى بـ"الطريقة العلمية في الإدارة"؛ وحدّد الآخر مايعرف اليوم "بمبادئ الإدارة. ومن هـذا يمكن تتبع تتطور المدارس الإدارية العلمية كما يلي:

مـدارس الإدارة العلميـة (المدرسـة التقليديـة - المدرسـة الكلاسيكية).

ماكس فايبر (1920م - 1964م):

حاول ماكس فايبر وهو أهم روّاد هـذه المدرســة وضع نموذج لـلإدارة الرشـيدة فــي المنظمــات الحكوميــة، فأقــام النظريــة البروقراطيــة التــي تعــرف بأنهــا (إصطــلاح سياســي يقصــد به نظــام الحكــم الــذي يتمثل في دولة تدير شــؤونها طبقــة من كبار الموظفيــن، ثم أصبحت تســتخدم للدلالة على نظام الحكم الذي يعنــى القائمون عليها بالشــكليات والتفاصيــل الجزئية، وهوامش اللّوائــح، ولــو كانت تفـوت الحكمة من وضع التشــريعات، وهو ما يعـرف بالأسـاليب الروتينية).

مــن التعريــف المذكور يتضــح أن [البيروقراطيــة تعني المكتبية والدوانيــة]، وتتميــز بالتحديد الوظيفــي القاطع الذي يحدد وصف

كل وظيفة، وبما أنها نظام مكتبي فهي تتميز بالتوثيق الكتابي، ورغم أهمية هذه النظرية فقد وجهت لها انتقادات كثيرة مثل الأوامر التي تنزل من أعلى إلى أسفل ليقوم الأسفل بالتنفيذ فقط.

الإدارة السلوكية (المنهج السلوكي في الإدارة):

هذه الإدارة جعلت محورها الإنسان باعتباره المحور الذي يدور حوله العمل. وقد ركزت هذه النظرية على النظرة الإنسانية. بينما كانت الإدارة الكلاسيكية تركز على كفاية الأعمال، وتعتبر نشاط الإنسان يتوقف على الأجر المدفوع له. (وقد اهتم العلماء السلوكيون في الإدارة بالهدف والفعل. وهم يرون أن فهم السلوك الإنساني هو وسيلة رئيسة لتحقيق هدف فعّال).

اهتمت الحركة السلوكية بالدافعية للقائد والقاعدة نحو العمل؛ والدافعية عبارة عن إشارة وتوجيه وتنظيم للسلوك الإنساني نحو تحقيق هدف معين).

الفكر الإداري المعاصر:

بعد العرض السابق يمكن حصرهذه المحاولات الرامية لتطوير النظم الإدارية في الآتي:

1 - نظرية الإدارة من خلال الاتجاه الكلاسيكي في الإدارة:

وهذه النظرية حسب التعريفات السابقة محدودة ومحصورة في المستويات العليا من التنظيم الإداري؛ ومنها النظريات الكلاسيكية مثل النظرية البيروقراطية (الديوانية والمكتبية)، ونظرية الإدارة العلمية.

2 - نظرية الإدارة من خلال الاتجاه نحو العلاقات الإنسانية:

وهذه محورها الاهتمام بالسلوك الإداري الإنساني الذي يجعل التركيز على الجوانب الإنسانية لعمليات الإنتاج.

3 - نظريات الإدارة من خلال الاتجاه نحو السلوك التنظيمي في الإدارة:

تركزت هذه النظريات على ضرورة التعاون والتعامل مع العلاقات الإنسانية والاجتماعية بين الأفراد وتلبية حاجاتهم النفسية والاجتماعية لضمان التفاعل والتعاون.

لقد ورد استعمال كلمة السلوك في العبارات السابقة لأهميتها، ولذلك لابدّ من الوقوف عند بعض تعريفاتها : السلوك يأتي بمعنى: (سيرة الإنسان ومذهبه واتجاهه؛ يقال: فلان حسن السلوك، أو سيئ السلوك؛ وفي علم النفس يعني الاستجابة الكلية التي يبديها كائن إزاء أي موقف يواجهه).

تعريف المعجم الوسيط السابق يجعل السلوك يجمع الصفات الوراثية والمكتسبة، وبالتالي يصف فن الإنسان وعلمه.

تطور علم الإدارة، واشتمل على أنواع كثيرة من النظريات الإدارية يأخذ الباحث بعضاً منها للمثال وليس للحصر:

1 - الإدارة العامة:

وهي معروفة بأنها الإدارة التي تطبق القانون العام للدولة. الإدارة العامة هي العملية أو الأعمال المتعلقة بأهداف الحكومة).

2 - إدارة الأعمال:

وهذه لها قوانين خاصة تحكمها ولا تتقيد بالنظام العام. (إدارة الأعمال تعني استخدام الموارد المتاحة استخداماً اقتصادياً يؤدي إلى تعظيم الربح عادة).

3 - الإدارة بالأهداف:

يعنى هذا النوع من الإدارة بالأهداف تحديداً وتنفيذاً؛ وتبدأ أولى خطواتها بتحديد الأهداف، وبعض المؤشرات، وتنتهي بتقويم الأداء والنتائج. (تقوم فلسفة المنظمة هنا على منطق المسؤولية المشتركة بين الإدارة ممثلة بالمدير والمرؤوسين في تحديد أهداف قسمهم على ضوء الأهداف العامة للمنظمة، والعمل على تنفيذها، ومتابعتها، وتقويم نتائجها).

4 - الإدارة بالاستثناء:

هي الإدارة التي لا يتقيد فيها بالهيكل في بعض الأحيان ليتدخل المسؤول ويؤدي عملاً ما، حلاً لمشكلة أو معالجة لبعض الأخطاء على أن يترك العمل الذي يسير حسب النظام كما هو. (تعني الإدارة بالاستثناء أن يقوم المديرون بالتركيز على الانحرافات في النتائج عن المعايير الموضوعة وعلاجها، وتجاهل النتائج التي تتطابق مع المعايير؛ ويطلق أحياناً اصطلاح الرقابة بالاستثناء على هذه العملية).

5 - إدارة الجودة الشاملة:

الجودة لغة من أجاد الشيء أي أحسن. يقال فلان تكلم فأجاد، أي تكلم فأحسن، وفلان عمل فأجاد أي عمل فأحسن. وعكسه تكلّم فأساء. والجودة تعني الإتقان كما تعني في مستوياتها العليا التفوق والإبداع.

نظام الجودة هو: (الهيكل التنظيمي والمسؤوليات والإجراءات والعمليات والموارد اللازمة لإدارة الجودة. أما إدارة الجودة الشاملة فتعرف بأنها مدخل لإدارة المنظمة الذي يرتكز على الجودة، ويبنى على مشاركة جميع أعضاء المنظمة ويستهدف النجاح طويل المدى من خلال إرضاء العميل، وتحقيق منافع العاملين في المنظمة والمجتمع.

6 - الإدارة بنظام المصفوفة أو بتنظيم الشبكة:

عرف هذا النظام الإداري بنظام المصفوفة أو بنظام الشبكة؛ لأنه يماثل في شكله المصفوفة الهندسية ذات الأبعاد الرأسية والأفقية، وهو المزاوجة أو الجمع بين النموذج الوظيفي التقليدي ونموذج التنظيم على أساس المنتج أو الخدمة في نسق تنظيمي واحد.

يتميز نظام المصفوفة بالمرونة، ويحقق درجة عالية من التنسيق، ويجمع كثيراً من محاسن النظم الإدارية.

الوظائف الإدارية أو العمليات الإدارية:

إن الوظائف الإدارية التي وردت في تعريفات الإدارة المختلفة هي العمليات الإدارية التي يقوم عليها العمل الإداري، وباختصار هي:

1 - التخطيط:

يعتبر التخطيط الأساس للوظائف الإدارية الأخرى، ويوجد التخطيط في كل الأنشطة الفردية والجماعية ويعرف التخطيط بأنه: (اختبار وربط الحقائق بعضها بعضاً ووضع الفروض أو الافتراضات المتعلقة بالمستقبل فيما يتعلق بتحديد الأنشطة الواجب القيام بها من أجل تحقيق النتائج المرجوة).

وأهم أنواع التخطيط هو:

(أ) التخطيط قصير الأجل (ب) التخطيط متوسط الأجل (ج) التخطيط طويل الأجل.

مفهوم التخطيط:

إن التخطيط كما سبق تعريفه بأنه هو التقرير المقدم لما يجب عمله، وكيف يمكن عمله، ومتى يمكن عمله، ومن الذي يقوم بالعمل، وكذلك هو افتراضات لما ستكون عليه الأحوال في المستقبل، ثم وضع خطة تبين الأهداف المطلوب الوصول إليها، والعناصر الواجب استخدامها لتحقيق الأهداف، وكيفية استخدام هذه العناصر، وخط السير والمراحل المختلفة الواجب المرور بها، والوقت اللازم لتنفيذ الأعمال.

وكثير من العلماء يختصرون تعريف التخطيط في الأسئلة الآتية:

1 - أين نحن الآن؟

2 - إلى أين نريد أن نذهب؟

3 - كيف نصل إلى هناك؟

واضح أن هذه الأسئلة تتحدث عن التعريفات السابقة، حيث أشارت إلى الوضع الحالي أي الإمكانات المتاحة، كما أشارت إلى

نقطة الوصول، وأشـارت كذلك إلى الترتيبات اللاّزمة والوسـائل التـي يجـب أن تتخذ للوصـول إلى الغاية التي يُرمـى إليها، وهذا كلّه يتطلب الإمكانات المادية والبشرية. إن التخطيط ليس رجماً بالغيـب، فالغيـب لا يعلمه إلاّ الرب، ولكنّ التخطيط هو اسـتقراء للماضي، واستدلال بأحداثه لتصور، ما قد يحدث في المستقبل.

التخطيط والخطة:

فإذا كان التخطيط هو العمل المستقبلي المسـتمر، فالخطة هـي بدايـة تنفيذ التخطيـط، حيـث يقسـم العمـل المخطـط له إلـى خطـط بأزمنة مختلفة، والخطة تقسـم إلـى برامج والبرامج إلـى مشـروعات. ولتكون الخطـة جيدة لا بدّ مـن أن تتوافر فيها الشروط الآتية:

1/ **الوحدة:** لا بـدّ مـن خطة موّحـدة للمشـروع الواحد تتفرع إلى برامج ومشـروعات، كما يجب أن تتكامل مع الخطة الرئيسـة للمؤسسـة.

٢/ **الاستمرار:** يجب أن تكون الخطة مستمرة، بمعنى أن يكون التخطيط مسـتمراً، وفي كل مرحلة تؤخذ منه الخطط المناسبة للظرف ذاته ولموضوعه.

3/ **المرونة:** ومعنى مرونة الخطة أن تكون قابلة للتكيف مع المتغيرات والظروف الداخلية والخارجية، ويعني هذا أن تغير موضوع الدرس للظروف التي فيها أو لحاجة الظرف الذي أنت فيه أو طلابك.

4/ **الدقة:** ويقصد بها مدى مطابقة بيانات التنبؤ بواقع المستقبل، فإذا كان هناك فرق كبير بين التنبؤ وواقع المستقبل تكون الخطة غير دقيقة، فلذلك لا بدّ من التفكير والانطلاق من الأسئلة التي ذكرت في التعريف، (أين نحن؟ إلى أين نريد أن نذهب؟ كيف نصل إلى هناك؟).

5/ **السِّرية:** أن تكون بعيدة عن متناول أيدي كل النّاس إلاّ المأذون لهم والذين يعملون في إطارها حتّى لا تكون مشاعة لكل النّاس، وحتى لا يساء استخدامها ووضعها في غير موضعها.

2 - التنظيم:

مدخل:

التنظيم يعنى بجمع وتقسيم أعمال المنظمة وأوجه نشاطها في وحدات إدارية وطبقاً لمبادئ وأسس معينة، وتحديد خطوط المسؤولية والسلطة، والعلاقات الوظيفية بين الأقسام، وهذا يعني ترتيب العمل وتقسيم عناصره بين القوى العاملة في المنظمة

وكذلك الموارد، كما يعني وضع الأشياء في أماكنها، والأشخاص في أماكنهم، وربط الأشياء بعضها ببعض، والأشخاص بعضهم ببعض بهدف تكوين وحدة متكاملة.

❖ مفهوم التنظيم:

التنظيم لغة:

التنظيم لغة يعني التأليف... نظمه نظماً فانتظم، وأي شيء قرنته بآخر أو ضممت بعضه إلى بعض فقد نظمته. والنظام ما نظمت فيه الشيء من خيط وغيره... والجمع أنظمة وأناظيم، والنظام الاتساق، ومنها تناظمت الصخور: تلاصقت.

قال الفيروز أبادي: (النظم: الأليف، وضم كل شيء إلى شيء آخر... والنظام كل خيط يجمع فيه اللؤلؤ ونحوه... والجمع أناظيم ونظم).

من الشرح أعلاه، نجد أن المعنى اللغوي يشتمل على:

1/ التأليف.

2/ الجمع في نظام أوسلك.

3/ الاتساق.

4/ التلاصق.

5/ الضم.

التنظيم اصطلاحاً:

اختلف علماء الإدارة في تعريف التنظيم، كما أورد بعضهم أنه: (لم يحدث اختلاف بين رواد الفكر الإداري حول مفهوم من مفاهيم الإدارة كما حدث لمفهوم التنظيم).

ولتوضيح تعريف التنظيم عند العلماء نورد بعضاً منها:

1/ قال جيمس موني: (التنظيم هو الطريقة التي يتم بموجبها التعاون الإنساني من أجل تحقيق هدف مشترك.

2/ وقال بعضهم: (التنظيم هو الوسيلة التي ترتبط بها أعداد كبيرة من البشر يستحيل على أفرادها الاتصال المباشر، وينهضون بأعمال معقدة، ويرتبطون معاً في محاولة واعية منظمة لتحقيق أغراض متفق عليها.

3/ ويقول آخرون في تعريف التنظيم بأنه: (توزيع المسؤولية بين العاملين بشكل يضمن أقصى درجة من الكفاية في تحقيق الأهداف).

من التعريفات المذكورة نلاحظ أنها تتفق حول معاني مختلفة منها:

1 - الاتفاق حول الهدف أو الأهداف.

2 - الأعمال التي تقود لتحقيق الأهداف.

3 - ربط الأفراد الذين يعملون في المنظمة والتنسيق بينهم.

4 - ممارسة الأفراد لأعمال تقود لتحقيق الأهداف.

أهمية التنظيم:

يأتي التنظيم في الأهمية بعد التخطيط في وظائف الإدارة، وبمقتضاه ترتب الوظائف وتوصف، كما توضح مهام كل وظيفة (الوصف الوظيفي) التي تحدِّد حدودها وعلاقتها مع غيرها من الوظائف، وكذلك نطاق الإشراف بمعنى عدد المرؤوسين الذين يستطيع أن يشرف عليهم وعلى أدائهم.

3 - التوجيه:

يشتمل على المتابعة والإشراف، وهو الإشارة للبداية والتنفيذ والمتابعة لتحقيق الأهداف، وقد عرّفه علماء الإدارة بتعريفات كثيرة ومتعددة نأخذ منها:

اتصال بالمرؤوسين وإرشادهم وترغيبهم للعمل لتحقيق الأهداف)، (التوجيه هو العمل الدائب لرجل الإدارة أثناء التنفيذ، حيث يواجه المشكلات، ويقوم المعوج من الأمور، ويحقق التعاون بين العاملين، ويدعم روح الفريق الواحد بينهم، ويجعل الجميع

راضين عن عملهم والظروف المحيطة بهم، ويحقق الكفاية المستمرة في مستوى الأداء).

من التعريفين السابقين يتضح أن التوجيه يعني:

1 - الاتصال من الرئيس بالمرؤوسين.

2 - الإرشاد.

3 - الترغيب في العمل.

4 - حل المشكلات.

5 - تقويم المعوج.

6 - دعم روح الفريق.

7 - تحقيق التعاون بين العاملين.

8 - الرضاء عن العمل.

9 - تحقيق الكفاية المستمرة في مستوى الأداء.

10 - تحقيق الأهداف.

ما المقصود بإدارة الذات؟

إدارة الذات هي: قدرة الفرد على توجيه مشاعره وأفكاره وإمكانياته نحو الأهداف التي يصبو إلى تحقيقها.

فالذات إذن هي ما يملكه الشخص من مشاعر وأفكار وإمكانات وقدرات.

وإداراتها تعني استغلال ذلك كله الاستغلال الأمثل في تحقيق الأهداف والآمال، وهذه القدرات فيها ما هو موجود فيك بالفعل، ومنها ما تحتاج أن تكتسبه بالممارسة والمران لفنون الكفاءة والفاعلية والتي منها:

كيف تحدد أهدافك؟

كيف تنظم وقتك؟

كيف تسيطر على ذاتك؟

كيف تكتسب الثقة بنفسك؟

كيف نتقن فن التركيز؟

كيف تفكر بطريقة صحيحة؟

كيف تتخذ قرارك؟

كيف تقوي ذاكرتك؟

كيف تحافظ على صحتك؟

كيف تكسب الآخرين، وتقيم معهم علاقات ناجحة؟

الهدف منها : توازن بين أدوارك ومسؤولياتك وأهدافك في الحياة.

● **صناعة الذات قبل إدارة الذات:**

وها هنا تبرز مشكلة ضخمة عند كثير ممن بدؤوا مراراً في السير على درب إدارة الذات، وكلما حاولوا ممارسة بعض فنونها عادوا القهقرى بعد أن لم يظفروا بنتيجة ملموسة مع نفوسهم، إنه من السهل جدًا على سبيل المثال أن أقول لك: إذا أردت أن تنظم يومك فعليك في كل صباح أن تدون أعمالك ومهماتك في ورقة، ثم توزع أوقات يومك على تلك الواجبات، وكلما أنجزت عملاً منها فقم بإسقاطه من تلك الورقة.. إلخ.

وكلنا حاولنا هذا من قبل، وفشلنا في الاستمرار عليه، بل تحقيقه لمرة واحدة فقط، وقس على ذلك في سائر فنون الفاعلية وإدارة الذات.

ويؤيد علماء النفس ذلك، فيقولون:

إن كل إنسان يولد وفي تكوينه بذور النبوغ والعبقرية، والكفاءة والفاعلية، ويتوقف نمو هذه البذور أو موتها على نوع التربية والرعاية التي يتلقاها الإنسان من أسرته وبيئته ومجتمعه.

ونلخص مما سبق أن حل هذه المشكلة يكمن أولاً في أن نعيد تلك النفوس إلى فطرتها، ونزيح عنها ركام سنين من الصياغة السلبية التي تملأ طريقها نحو الإنجاز والفاعلية بالعوائق والعراقيل، وإلا فكيف نتقن فنون إدارة الذات ونحن أصلاً نفتقر إلى تلك الذات السوية، القادرة على تشرب تلك الفنون، ولهذا فلا بد أولاً من أن نرفع هذا الشعار: "صياغة الذات قبل إدارة الذات".

محاور قيادة وإدارة الذات:

جسدي، اجتماعي، عقلي، روحي

- **قواعد قيادة وإدارة الذات:**

1 - مؤائمة الظاهر مع الباطن.

2 - الشخصية السوية.

3 - القدرة على التعبير(التصورات الذهنية).

التغيير: عملية تحول من واقع نعيشه إلى حالة نرغب فيها...

التصورات الذهنية (ما أراه)---الإجراءات (ما أعمله) السلوك_______________ما أحصل عليه من نتائج......

- طور مهاراتك، وتعرف على أخطائك عندما تستطيع أن تفكر بإيجابية....

- الأهم هو طريقة نظرك إلى ذاتك وقدراتك.

4 - التصورات الذهنية.

5 - تحمل المسؤولية.

6 - حرية اتخاذ القرار (تحمل المسؤولية والمبادرة).

المبادرة: الحرية والقدرة على اختيار ردود الأفعال المتفقة مع القيم والمبادئ.

الانفعالية: السماح للحالة المزاجية والمشاعر والظروف أن تتحكم في ردود الأفعال والاستجابات....

منظومة النجاح والفاعلية:

1 - كن إيجابيًا، وخذ بزمام المبادرة.

2 - ابدأ، وأهدافك واضحة لك.

3 - رتب أولوياتك، وقدم الأهم فالمهم.

4 - فكر في المنفعة المشتركة لجميع الأطراف.

5 - حاول أن تفهم الآخرين قبل أن تتحدث إليهم.

6 - اعمل للمجموع، وتعاون مع الآخرين.

7 - جدد قدراتك باستمرار.

منظومة الفشل والسلبية:

1 - كن سلبيًا متواكلاً عديم الشعور بالمسؤولية.

2 - قم بأعمال كثيرة لا تدري لها هدفًا.

3 - كن فوضويًا، واعمل ما تشاء وقتما يحلو لك.

4 - كن أنانيًا يهمه أن يكسب ولو خسر الآخرون.

5 - لا يهم أن تفهمهم، بل المهم أن يسمعوك.

6 - اعمل لنفسك لا مع الآخرين.

7 - ارضَ بواقعك، ولا تحاول أبدًا أن ترتقي بنفسك.

ما هو التخطيط:

تحديد ما يجب عمله اليوم نواجه الغد بطريقة أفضل، اتخاذ قرار مسبق حول: ماذا، متى، كيف، من....

● **النظام السداسي لإدارة الوقت:**

1 - ارتبط بالرسالة.

2 - راجع أدوارك.

3 - حدد أهدافك.

4 - خطط أسبوعياً.

5 - أنجز يومياً.

6 - قيم.

● **معايير الهدف الذكي:**

1 - واضح ومحدد.

2 - قابل للقياس.

3 - قابل للتطبيق.

4 - واقعي.

5 - مؤقت.

- **مهارات التحفيز الذاتي:**

الحافز هو مجموعة من العمليات تنظمن:

1 - إثارة السلوك: الرغبة.

2 - توجيه السلوك: (بذل مزيد من الجهد).

3 - تعزيز السلوك: (المثابرة على بذل الجهد).

أنواع التحفيز:

- داخلي.
- خارجي.

كيف تحفز نفسك؟

1 - حدد هدفك الأساسي بوضوح.

2 - ذكر نفسك بأهمية الموضوع.

3 - حدد نقاط القوة لديك.

4 - حدد نقاط الضعف لديك.

5 - قسم العمل إلى أجزاء.

6 - ضع لنفسك جدولاً زمنياً.

7 - كافئ نفسك على النجاح.

8 - ابحث عن مصادر للاستمتاع في مهمتك.

9 - لا تترك للإحباط مجالاً.

10 - احذر من التسويف.

ما هي معوقات التحفيز؟

1 - الشعور بالإحباط عند أي تعثر.

2 - السهر والإجهاد النفسي.

3 - عدم تقدير الفرد لذاته.

4 - التسويف.

5 - تأثير الزملاء غير الجادين.

6 - عدم وجود جدول زمني.

7 - العوامل النفسية مثل الأرق.

8 - عدم وجود خطة أو هدف.

9 - ضعف الثقة بالنفس وعدم تقدير الذات.

1 - **مهارات عقلية وعملية:**

- مهارات البحث والتحليل.
- مهارات التفكير الناقد والإبداعي.
- مهارات المعالجة العقلية اللفظية والمنطقية الرياضية.
- مهارات التواصل المكتوب والشفوي.
- مهارات التعامل مع المعلومات والحصول عليها ومعالجتها.
- مهارات حل المشكلات والعمل ضمن مجموعة.

2 - **المعرفة بالمسؤوليات الشخصية والاجتماعية:**

- المعرفة بالحقوق المدنية والانخراط بالمجتمع المحلي الإقليمي لبيئة التخصص.
- المعرفة بالقواعد الأخلاقية، وما يتسق معها من أفعال.
- مهارات التعلم مدى الحياة.

● أساسيات المدارس والاتجاهات في علم النفس الذي يدرس الإنسان في كافة نشاطاته وتصرفاته وعملياته العقلية والتي تشير إلى الخبرات الذاتية التي لا يمكن ملاحظتها مباشرة

وتشـمل الإحساسات، الإدراكات، الذكريات، الأفكار، المعتقدات، الأحلام والمشاعر والدوافع..... ومنها:

- السلوكية........ السلوك الظاهر / مثير واستجابة.
- المعرفية........ العمليات العقلية.
- التحليل النفسي........ يتحكم به الخبرات اللاشعورية المكبوتة / اللاشعور
- الإنسانية........ الإرادة الحرة / الإنسان حر، وجود الإنسان هو النزعة إلى تحقيق الذات.
- البيولوجية........ العمليات البيولوجية التي تجري داخل الجسم والدماغ، (دراسة وظائف الدماغ والجهاز العصبي لكي نفهم السلوك).

● أهداف البحث العلمي من الوصف والفهم والتنبؤ والضبط تعمل بشكل مستمر، وخطواته هي:

- تحديد المشكلة / توجيه عدة أسئلة.
- مراجعة الفصول السابقة وتحليلها.
- وضع الفرضيات.
- اختبار صحتها.
- التوصل إلى النتائج.

- قبول أو رفض الفرضية.
- تعميم النتائج.

● مناهج البحث المستخدمة في دراسة النفس الإنسانية:

- المنهج الوصفي......ندرس عاملاً أو متغيراً واحداً، ويمكن استخدام:

1 - دراسة الحالة.

2 - المسح.

3 - الملاحظة.

- المنهج الارتباطي....ندرس علاقة بين متغيرين، ويكون باستخدام معامل الارتباط الذي تقع قيمته بين + 1 و ــ1.
- المنهج التجريبي....ندرس العلاقة السببية (سبب ونتيجة)، ويتم استخدام المجموعة التجريبية والضابطة لدراسة المتغير المستقل وتتبع المتغير التابع.

● بحثت المدارس النفسية في كيفية تعلم الإنسان: حيث حددت أشكال التعلم بـ:

1 - اكتساب سلوك جديد.

2 - تخلي عن سلوك.

3 - تعديل السلوك.

- وتتعدد طرق التعلم من: من التعلم بالملاحظة والاستبصار وذوو المعنى، وأيضاً معالجة المعلومات التي ترتبط بذاكرة الإنسان.

● تطورت الأبحاث والدراسات في الإنسان، وحاولت تبحث في قدراته وبما يملكه من مهارات ظهرت نظريات الذكاء التي اختلفت في جوانب مفهوم الذكاء من القدرة على التعامل مع المجردات إلى القدرة على حل المشكلات إلى القدرة على التعلم. واختلفوا في أنواع الذكاءات من الذكاء التحليلي والذكاء الإبداعي للذكاء العملي والموسيقي واللغوي والمنطقي والمكاني.... إلى ظهور الذكاء العاطفي الذي أصبح المحور الأساسي في قياس قدرة الفرد على النجاح والقيادة، وهو يحتوي على بعدين أساسيين:

1 - البعد الذاتي، حيث يشتمل على معرفة الذات وإدارتها.

2 - البعد الاجتماعي، ويشتمل على معرفة الآخرين والتعاطف.

● جميع العلوم الإنسانية تدعو إلى الاهتمام بالتفكير، فماهو التفكير........ سلسلة من النشاطات العقلية التي يقوم بها الدماغ عندما يتعرض لمثير يتم استقباله من المحيط، ولكن هناك فرقاً في التفكير بين الأفراد، حيث نقوم بعملية التفكير

بمعالجة للمدخلات الحسية والمعلومات المسترجعة لتكوين الأفكار أو استدلالها. ولكن التركيز حالياً على مهارات التفكير التي تعتبر عمليات محددة نمارسها، ونستخدمها عن قصد في معالجة المعلومات. وفي الحديث عن مستويات التفكير فتقسم على:

1 - التفكير الأساسي...... ملاحظة، مقارنة، تصنيف، تركيز، تطبيق.

2 - التفكير المركب...... التفكير الناقد، التفكير الإبداعي، وتفكير حل المشكلات واتخاذ القرار.

3 - التفكير فوق المعرفي...... السيطرة على جميع نشاطات التفكير العاملة والموجهة لحل المشكلة.

● أما التفكير الناقد... يتمحور بالتمهل في إعطاء الأحكام وتعليقها لحين التحقق من الأمر. أما مكوناته....صياغة التعميمات بحذر، والنظر في التفكر في الاحتمالات والبدائل، وثم تعليق الحكم على الموقف لحين توافر معلومات وأدلة كافية. ومن مهاراته:

- التمييز بين الحقائق التي يمكن إثباتها، والادعاءات، أو المزاعم القيمة.

- التمييز بين المعلومات والادعاءات والأسباب المرتبطة بالموضوع وغير المرتبطة.
- تحديد مستوى دقة الرواية أو العبارة.
- التعرف على الادعاءات والحجج، أو المعطيات الغامضة.
- تحري التحيز.
- التعرف على المغالطات المنطقية.
- تحديد قوة البرهان.
- اتخاذ قرار بشأن الموضوع، أو بناء أرضية سليمة للقيام بإجراء عملي.

ويعتمد التفكير الناقد على مهارات التفكير الاستقرائي ومهارات التفكير الاستنباطي، ومن معاييره: الوضوح، الصحة، الدقة، الربط، العمق، الاتساع، المنطق.

● وعن التفكير الإبداعي... فأساسه نشاط عقلي مركب وهادف، توجهه رغبة قوية في البحث عن حلول، أو التوصل إلى نواتج أصيلة.

ومن مميزاته.... الشمولية والتعقيد حيث ينطوي على عناصر معرفية وانفعالية وأخلاقية متداخلة.

ومن مهاراته:

- الطلاقة... لفظية، معان، أشكال.
- المرونة.
- الأصالة.
- الإفاضة.
- الحساسية للمشكلات.

ويعتمد التفكير الإبداعي على التخلص من وجود عقبات شخصية تكون من نفس الفرد، أو عقبات ظرفية من المحيط.

● وعن تفكير حل المشكلات واتخاذ القرار فيعتمد على إستراتيجيات حل المشكلة:

- دراسة وفهم عناصر المشكلة والمعلومات الواردة فيها.
- تجميع معلومات وتوليد أفكار واستنتاجات أولية لحل المشكلة.
- تحليل الأفكار المقترحة، واختيار الأفضل منها في ضوء معايير معينة.
- وضع خطة حل المشكلة.
- تنفيذ الخطة وتقويم النتائج في ضوء الأهداف الموضوعة.

فمن خصائص خبير حل المشكلات....الاتجاه الإيجابي، والحرص على الدقة وتجزئة المشكلة والتأمل، وتجنب التخمين والحيوية والنشاط. وتعتمد عناصر المشكلة على المعطيات والأهداف والعقبات، فمن أنواع المشكلات:

1 - مشكلات تكون فيها المعطيات والأهداف واضحة.
2 - مشكلات المعطيات واضحة بينما الأهداف غير محددة.
3 - مشكلات المعطيات غير واضحة بينما الأهداف واضحة.
4 - مشكلات تكون المعطيات والأهداف غير واضحة.
5 - مشكلات الاستبصار التي تتطلب إعادة تنظيم الموقف.

ومن مصادر الخطأ في حل المشكلة...... عدم الدقة في القراءة، عدم الدقة في التفكير، الخمول والضعف في تحليل المشكلة، الافتقار للمثابرة، وأخيراً الإخفاق في التفكير بصوت عال.

فالعلاقة بين عمليتي اتخاذ القرار وحل المشكلات:

- كلاهما....يتضمن سلسلة من الخطوات تبدأ بمشكلة ما، وتنتهي بحل يتضمن إجراء وتقييم للبدائل، أو الحلول المتنوعة في ضوء معايير مختارة بهدف الوصول إلى قرار نهائي.
- الفرق الأساسي بينهما....إدراك الحل....ففي حل المشكلة

يبقى الفرد دون إجابة شافية، ويحاول أن يصل إلى حل عملي ومعقول للمشكلة. أما اتخاذ القرار فقد يبدأ الفرد بحلول ممكنة، وتكون مهمته الوصول إلى أفضل هذه الحلول المحققة لهدفه.

● أخلاق التعامل..الأخلاق..حال للنفس راسخة تصدر عنها الأفعال من خير أو شر من غير حاجة إلى فكر وروية...والتي تحكم الفرد القيم....وهي المبادئ التي تحكم سلوك الفرد أو جماعة من الناس، فهي قوى ومعايير داخلية في الإنسان يتفاعل فيها العقل والوجدان لتقدير قيمة سلوك معين، (مقبول أو مرفوض)، ومنها:

- الواجب والحق.
- العدل (العدالة).
- الفضيلة.
- الخير.
- القيمة الأخلاقية....الخير.. سعادة (لذة حسية ومعنوية).

و يتم تعليم الأخلاق باتباع المثل الصالح من خلال تقديم القدوة والإقناع، واللجوء إلى ضمير الفرد.

● فالتعلم مدى الحياة.هدف كل من له علاقة بالتعلم، وذلك

مـن العمـل على انتقال أثر التعلم، والمقصـود به تطبيق المعرفة فـي تعلـم وفهم مهمـة تعليمية جديدة، والانتقـال عامة يتمثل في تطبيق المعلومات ومبادئ في تعلم المهارات المختلفة.

وقد يكون الانتقال في أكثر من نوع:

1 - الموجب.....التعلم القبلي يسهل التعلم الجديد.

2 - السـالب..... المهمـة التعليميـة الأولى تعيق اكتسـاب مهمة جديدة.

3 - أفقي.....مماثلة في درجة الصعوبة والإستراتيجية.

4 - عمودي.....من أدنى إلى أعلى.

تعريف عامل المعرفة
(Knowledge Workers)

مصطلح موظف أو (عامل) المعرفة (Knowledge Worker) غير شائع مصلحاً في أدبيات الإدارة العربية، وقد لا يلاقي استحساناً بسبب عدم استعماله وعدم تعود القارئ العربي على هذا المصطلح، وعدم استخدام وتداول أي مصطلح، قد يفقده بطبيعة الحال معناه لدى القارئ. ولفهم العامل أو الموظف صاحب المعرفة لا بد من طرح بعض التصنيفات المتعلقة بهذا المصطلح، كما يوضح الجدول الآتي:

جدول 1 التصنيفات المتعلقة بموظف المعرفة

إبداع الأفكار	إبداع أفكار هامة	إبداع أفكار غير هامة
استخدام الأفكار	استخدام أفكار هامة	استخدام أفكار غير هامة
	أفكار هامة	أفكار غير هامة

فهناك الموظف المستخدم للمعرفة Knowledge User، والموظف المبدع للمعرفة Knowledge Creator. فالموظف المبدع للمعرفة هو ذاك الذي يخلق أفكاراً وأساليب إبداعية جديدة، ويعمل على توظيفها في المؤسسة. وهذا الصنف

يشمل العلماء والباحثين في مجالات البحث والتطوير، ويشمل المهندسين في تطوير السلع الجديدة وإنتاجها، والمصممين والأكاديميين والمبدعين، في مجال الإعلان والدعاية والكتابة الصحفية.

والتصنيف الأكثر شيوعاً هو في استخدام المعرفة بعد ابتكارها، مثل استخدام البرامج المتاحة بعد إبداعها، ومثل المدققين الماليين الذين يستخدمون المعرفة المتوافرة والمتاحة.

وقد صنف Davenport (2001) المعرفة على أساس من يقدمون أفكاراً هامة وأفكاراً غير هامة:

أما الأفكار الهامة: فهي تلك الأفكار التي تساهم في تغيير الأفراد أو الجماعات أو المؤسسات. مثال ذلك، أفكار في خلق إستراتيجيات جديدة تساهم في تغيير مسار المؤسسة، أو إبداع برامج إدارية جديدة، أو تقديم أفكار في تغيير التكنولوجيا المستخدمة في المؤسسة، وهكذا.

أما الأفكار البسيطة وغير الهامة: فهي تتضمن تعديلات طفيفة وغير جوهرية في طريقة العمل. مثلاً كأن يتم إحداث تعديلات في تصميم المكاتب لتصبح أقل تكلفة وأكثر كفاءة

لاستخدام الموظفين. وهي أيضاً شبيهة بالتحسين المستمر على النوعية.

أما الأفكار العظيمة والهامة: فهي مثل فكرة نظام المخزون اللحظي (Just in Time Inventory)، وكذلك أنظمة الحاسوب المساعد في الإنتاج والحاسوب المساعد في التصميم ،CAM Computer Aided Manufacturing and CAD ،Computer Aided Design.

والنظرة التقليدية إزاء هذه التصنيفات تدعم فئة محدودة من فئات المنظمة، للمساهمة بتقديم أفكار هامة وكبيرة، والنظرة التقليدية لمعظم الموظفين أنهم فقط مستخدمون، وليسوا مبدعين للأفكار. وإذا حدث أن كانوا مبدعين فإنهم يبدعون أفكاراً بسيطة وغير هامة.

و في هذا السياق يؤكد (2001) Davenport أنه إذا أرادت المؤسسات أن تكون ناجحة في القرن الواحد والعشرين فعليها أن تشجع موظفيها على إبداع المعرفة واستخدامها بشكليها المهم وغير المهم، وخلق الأفكار الكبيرة والصغيرة على حدٍ سواء.

ومن المؤكد، كما يقترح (2001) Davenport، أن على

المؤسسات إذا أرادت أن تنجح في المستقبل أن تسمح لكل من يعمل بها على التفكير وتقديم الآراء أن تكافئهم وتشجعهم على ذلك. ومن أهم مقتضيات التشجيع: أن يعطى الموظف حرية في التفكير واستقلالية في العمل وفرصاً للتمكين، وتشجيع روح المخاطرة وعدم قمع المحاولة والخطأ.

أهمية المعرفة وإدارة المعرفة؟

الإدارة التقليدية والمعرفة:

عند ذكر كلمة "إدارة" يتبادر للذهن أحياناً وظائف الإدارة من: تخطيط وتنسيق ومراقبة للعمل وللعاملين. وهذا ما كان فعلاً ملائماً للعهد الصناعي (The Industrial Era)، إبان الثورة الصناعية وما بعدها. ولكن السؤال الحتمي في وقتنا الحاضر، هل هذه الوظائف ما زالت ملائمة إلى وقتنا الحاضر في عهد تسوده المؤسسة الأفقية ومجموعات العمل المستقلة والدافعية الذاتية لدى العاملين؟، هل هذه الوظائف ما زالت ملائمة في عهد عامل المعرفة (Knowledge Worker) بحسب وصف "بيتر دركر".

إن من أهم ملامح التغيير التي برزت في وقتنا الحاضر وبشكل خاص بحلول الألفية الثالثة، ظهور المعرفة واعتماد المؤسسات على المعرفة والعامل أو الموظف صاحب تلك المعرفة. وعلى الرغم من معرفة الدول النامية بما في ذلك الدول العربية، بالتغير الذي حدث في المؤسسات الغربية وفي الدول الصناعية تبعاً لذلك، وعلى الرغم من استيراد الدول النامية للكثير من مصادر المعرفة كتكنولوجيا المعلومات، إلا أن الأنماط الإدارية لم تتغير تبعاً لذلك، ومازالت الدول النامية والكثير من الدول العربية تتبع أساليب إدارية تقليدية.

إن النمط الإداري التقليدي كان مناسباً لكي يتعامل مع ظروف مختلفة عما تعيشه الإدارة والمؤسسة في الوقت الحاضر. فالنمط الإداري البيروقراطي التقليدي ربما كان مناسباً حتى السبعينيات من القرن الماضي. أما في الوقت الحاضر فالأمور تتغير على مختلف الصُعد. فثقافة العامل كانت أقل، ودوافعه مادية، وانتماء الموظف للنقابات كان أمراً ضرورياً. والبيروقراطية التي جاء بها ماكس ويبر كانت إيجابية، ولا يمكن الاستغناء عنها، وتقسيم العمل كذلك كان أمراً أساسياً، وكانت أدوار العمل ومهامه منفصلة ومستقلة عن العامل. وما زالت

منظمات الأعمال حتى هذه الأيام تمارس النظريات والمفاهيم الإدارية التي نادى بها أناس مثل ماكس ويبر وهنري فايول وفريدريك تايلور منذ ما يقرب من حوالي مائة عام أو أقل، علماً بأن هذه المفاهيم كانت مناسبة إلى حد كبير في ذلك الوقت، وهذا أمر طبيعي أن تكون مناسبة حينئذ، وما هو غير طبيعي هو في عدم استثمار المفاهيم المعاصرة التي تتناسب مع بيئة العمل المعاصرة أو عدم ممارستها في هذه الأيام، وما زالت الكثير من المنظمات تمارس مفاهيم مئة عام خلت. والجدول الآتي يبين الفرق الواضح بين النموذج الإداري القديم والنموذج الحديث، علما بأن معظم المؤسسات في الدول العربية مثلاً ما زالت تطبق النموذج الإداري القديم، على الرغم من عدم ملائمته في عهد تتبنى فيه منظمات القرن الواحد والعشرون، المعرفة وأنظمة المعلومات الإدارية وتكنولوجيا المعلومات، وغيرها من مفاهيم إدارية معاصرة.

التفكير خارج الصندوق:

التفكير خارج الصندوق مجاز لوصف أولئك الذين يمتلكون القدرة على التفكير بشكل مختلف خارج العرف التقليدي المحدد

والجامد. ولا يستطيع فعل ذلك إلا المتمردون على الروتين الذين يتمتعون بقدر كبير من الرغبة في التميز والتجديد ومواجهة التحديات.

أما التفكير داخل الصندوق فلا يكلف صاحبه شيئاً سوى الخضوع للنظم التقليدية بطريقة استسلامية سلبية. صحيح أن التفكير الروتيني والتقليدي يحمي صاحبه من المخاطرة والوقوع باحتمالية الخطأ، إلا أن المخاطرة المحسوبة والمدروسة والخطأ الناتج عن التجربة بقصد الإبداع، هذه العوامل (المخاطرة والخطأ) جزء أساسي من متطلبات النجاح على مستوى الفرد وعلى مستوى المؤسسة.

تجدر الإشارة هنا إلى أنه عندما يطلب المدير من الموظف واجباً ما فإن المدير عادة يعرف مسبقاً الإنجاز المطلوب من الموظف وحدود ذلك الإنجاز، ولكن هنالك ما نسبته 1□ تقريباً من الموظفين الذين يفاجئون مديريهم بتقديم شيء خارج إطار الصندوق بحيث لا يتوقع المدير هذا التميز والاختلاف الإيجابي في ذلك العمل. وهؤلاء الذين يقومون بما يتجاوز حدود المطلوب والواجب هم الذين ينجحون ويصلون إلى مراكز التميز والإبداع إذا توافرت لديهم الظروف المواتية لذلك.

مثل هؤلاء المرؤوسين يحتاجون إلى مديرين من نوع آخر أيضاً فهم يحتاجون إلى مدراء لديهم تميز في النواحي االآتية:

1 - وجود رؤية وإستراتيجية شاملة، وعلى أسس مرتبطة برسالة المؤسسة وقيمها.

2 - وجود توجه لدى المديرين نحو تنمية المنظمة وتجديدها بشكل دائم.

3 - عدم قبول الوضع الراهن على أنه وضع آمن ومستقر، وعدم القبول بالحقائق على الأرض.

4 - تشجيع الإبداع والتميز.

5 - تشجيع روح المخاطرة، وتحمل الخطأ.

6 - تحمل مستويات من الإرباك وعدم الوضوح؛ (لأنه عندما تكون البيئة متغيرة وديناميكية التغير فإن الحلول تبدأ أحياناً ضبابية وغير واضحة، وهذا هو الوضع المناسب في مثل هذه الحالات).

7 - تشجيع التمكين والمرونة والروح المبادرة لدى أفراد المؤسسة.

8 - الاهتمام بالمضمون والجوهر والابتعاد عن الشكليات.

9 - ديمومة البحث والاطلاع على تجارب الآخرين سابقين ومعاصرين.

فدور القيادة هنا دور محوريّ وأساسيّ في بناء تنظيم يشجع هذه المحاور التسعة من خلال المرونة في النظم والقوانين والعلاقات الرسمية وغير الرسمية، ومن خلال هيكل تنظيمي مرن يعطي المبدع مجالاً للإبداع وللمجتهد نصيباً من الاجتهاد.

هذا كله يحتاج إلى قادة يرون المؤسسة بعين ثاقبة كالسفينة التي تمخر عباب البحر، وكل واحد منهم قبطان تلك السفينة ذات الوجهة المحددة، هؤلاء يرون مؤسسة لا مصالح شخصية، يرون أهدافاً إستراتيجية لا أهدافاً جزئية. يرون مصلحة عامة لا مصلحة خاصة، يمشون في الميدان، لا يجلسون في أبراجهم العاجية، لذلك فإنّ وجود موظف ناجح ومبدع دون قائد ناجح ومبدع يؤدي إلى مؤسسة فاشلة. ووجود قائد ناجح ومبدع دون موظف مبدع وناجح يؤدي أيضاً إلى مؤسسة فاشلة. علماً بأن خطورة البديل الأول أكبر من خطورة البديل الثاني في هذه المعادلة.

جدول 3: مقارنة بين النموذج الإداري الحديث والنموذج القديم من خلال بعض الممارسات الإدارية التقليدية، وما يقابلها من ممارسات حديثة.

النموذج الإداري الحديث	النموذج الإداري القديم
1 - وجود تداخل بين الإدارة والعمل والعمال وعدم القدرة على الفصل بينهم. 2 - صعوبة قياس أداء العامين وعدم وضوح المهام وعدم سهولتها. 3 - هناك دوافع معنوية في العمل ومهارة العامل ومعرفته تحتم عليه تأدية عمله دون مراقبة شديدة. 4 - يعمل المديرون في الإدارة الدنيا أو الوسطى منسقين ومساعدين ومدربين يساعدون في تنسيق المهام وليس في مراقبة أداء المهام.	1 - استقلالية الإدارة عن العاملين، فالمدير يدير والعاملون يعملون. 2 - وضوح بداية العمل ونهايته وسهولة قياس أداء العاملين وأغلب الأعمال يدوية. 3 - فرضية الإدارة تقوم على أساس أن العمال تحكمهم أنانيتهم ومصلحتهم الاقتصادية بالدرجة الأولى، ولا بد من مراقبتهم من قبل المشرفين للتأكد من أنهم يقومون بعملهم كما هو مطلوب منهم. 4 - مهام المديرين في الإدارة الدنيا وفي الإدارة الوسطى كهمزة وصل ووسيط في نقل المعلومات والتقارير والتعليمات من الإدارة العليا للإدارة الدنيا ومن الإدارة الدنيا للإدارة العليا. والتسلسل الرئاسي أمر في غاية القداسة وتجاوز المرجع ذنب لا يغتفر.

5 - تقويم الأداء من خلال منهجية التغذية العكسية ب360 درجة لا يستثني المديرين من تقويم مرؤوسيهم لهم.	5 - لا يجوزتقويم المديرين فهم فوق الشبهات.
6 - يحتاج العامل إلى المعرفة وأنظمة المعلومات وتكنولوجيا المعلومات ربما أكثر من مديره.	6 - القدرات والمهارات الفكرية هي من اختصاص المديرين وليس العاملين.
7 - المرؤوس يعرف المهام المطلوبة منه أكثر من مديره.	7 - معرفة المديرين ومهارتهم في المهام التي يقوم بها ويمارسها العاملين تفوق إمكانات العاملين ودور المديرين هو في إرشاد العاملين بكيفية تأديتهم لأعمالهم.
8 - الجميع يفكر من موقعه، والجميع يُنظر إليهم على أنهم شركاء لا أنداد أو عبيد.	8 - المدير يفكر والمرؤوس ينفذ، (وكما قال هنري فورد ذات يوم: "أنا لا أريد إلا أيدي تعمل، ولسوء الحظ أنها متصلة بأجساد).

Source: Davenport, Knowledge Work and the Future of Management, Op cit.

فمع موظف (أو عامل المعرفة) ومجتمع المعرفة لا تستوي الأمور بأدوات إدارية مضى عليها كل هذا الوقت دون تبديل أو تغيير، والأمر لا يتعلق بالتغيير فقط من أجل التغيير، ولكن أصبح الأمر حتمياً على مؤسسات تعيش عصر العولمة بأبعادها التكنولوجية والثقافية الاجتماعية والاقتصادية أن تتغير في

إدارتها لمواردها البشرية وهياكلها التنظيمية، لتصبح أكثر مرونة واستجابة للتغيرات البيئية الخارجية، ولتسمح لموظفيها باستخدام قدراتهم ومعرفتهم وكفاءاتهم، وتمكينهم من أجل تحقيق ميزة تنافسية مستديمة لمؤسساتهم. فهناك فرق بين توظيف قدرات فئة محدودة مثل الإدارة العليا في تحقيق التغيير والتطوير المنشود كما هو الأمر تقليدياً، وبين أن يشارك الجميع في المؤسسة في محاولة استخدام مواهبهم وعقولهم في سبيل تحقيق تلك الميزة التي تم ذكرها، وخاصة في زمن المعرفة ورأس المال الفكري والإبداعي الذي لم يعد يقبل التفكير البيروقراطي الذي يُنكر إمكانيات فئات معينة لصالح فئات أخرى.

ظهور إدارة المعرفة وتطورها

لقد ظهر موضوع المعرفة وإدارة المعرفة منذ عدة سنوات (Nonaka) (Nonaka and Takeuchi, 1995; Cortada, 1998) من خلال الأدوات التالية:

- الآلية (Automation) في المصانع، وحتى في الزراعة التي أدت إلى التخلص من أعداد كثيرة من الأيدي العاملة التي كانت تقوم بأعمال يدوية.
- الحاسوب والمعلومات والحاجة لمعالجتها، وظهور تكنولوجيا المعلومات وأنظمة المعلومات الإدارية وغيرها من أدوات تقنية.
- ظهور ما يسمى بموظف المعرفة.(Knowledge workers) وعلى الرغم من أن هذه التسمية غير شائعة حتى هذا الوقت في مؤسسات الدول العربية، ولكن في كثير من المؤسسات في الدول الغربية أصبحت لإدارة المعرفة وظيفة مشابهة لوظائف المؤسسة، مثل وظيفة إدارة الموارد البشرية، ووظيفة الإنتاج والتسويق والتمويل، وهناك أيضاً وظيفة للمعرفة ومدير لتلك الإدارة اسمه مدير المعرفة Knowledge Manager and

Knowledge Management، وتعد هذه الوظيفة محورية في مثل بعض من هذه المنظمات الغربية.

- تزايد نسبة المؤسسات الخدمية التي جوهر عملها يقوم على المعرفة، وتزايد تداولها بين أفراد المنظمة مثل: البنوك، والفنادق، والشركات السياحية، وشركات التأمين، والإنترنت.

فمع بداية القرن الواحد والعشرون زاد بشكل ملحوظ عدد الوظائف التي تتطلب المعرفة في معالجة المعلومات وفي شركات الاتصال وأشباه الموصلات (Semiconductors) وشركات الإنترنت وغيرها.

مستقبل الإدارة

بناء على ما سبق من التحول نحو المعرفة فإن مستقبل الإدارة والممارسة الإدارية لا بد أن يتغير أيضاً، والجدول الآتي يفيدنا كثيراً في استعراض التغيرات المتوقعة للممارسة المستقبلية للمدير والإدارة.

جدول 4: التحول من الممارسة التقليدية في الإدارية إلى الممارسة المعاصرة:

الممارسة التقليدية	الممارسة المعاصرة
- المراقبة والتأكد من قبل المدير. - العمل على تثبيت التنظيمات الهرمية. - تعيين وتسريح الموظفين. - بناء المهارة اليدوية. - تقويم الأداء المُشاهد والكمي (مثلا كمية الوحدات المنتجة يومياً). - تحييد الثقافة وتجاهل النظام غير الرسمي. - دعم البيروقراطية.	- المشاركة والعمل مع العاملين. - التحول نحو عمل الفرق والمجتمعات الصغيرة داخل المؤسسة. - استقطاب الكفاءات والمحافظة عليها. - بناء المهارة المعرفية. - تقويم الأداء الكيفي والنوعي المتعلق بالإنجازات المعرفية. - بناء ثقافة المعرفة والتعلم. - تجاوز البيروقراطية وتحييدها.

هذا الجدول يبين حجم التحولات التي بدأت تتبلور في ممارسات المديرين وتوجهاتهم في المؤسسة المعاصرة نحو بناء مناخ تنظيمي مناسب للمعرفة، ومن أجل احتضان رأس المال البشري في مؤسسة القرن الواحد والعشرين. وهذه التحولات

تعتبر بحق ثورة على الأنماط الإدارية التقليدية التي سادت في القرن العشرين، وبدأت تتداعى في نهاياته تاركة المجال لأنماط حديثة تتلاءم مع التحولات البيئية المعاصرة.

وموظفو المعرفة يرغبون بالعمل بشكل مستقل وتمكّن، ودون مراقبة وإشراف مباشر، ودور الإدارة يجب أن يتمحور في تمكين هؤلاء من المشاركة في المعرفة والمهارة وتنسيق المعرفة؛ لأن موظف المعرفة ربما لا يتوافر لديه الوقت الكافي للتعاون والمشاركة في المعرفة، وهنا يأتي دور الإدارة في مساعدة موظفي المعرفة، بتخليصهم من الوظائف الروتينية من أجل التفرغ للقيام بالتعاون والمشاركة في المعرفة فيما بينهم.

من الجدير بالذكر هنا أهمية دور الإدارة في استقطاب المواهب النادرة للمؤسسة، والمحافظة عليها، وعدم التفريط بها بسهولة. فسر نجاح شركات مثل مايكروسوفت يكمن في القدرات الإدارية الفائقة للشركة في استقطاب موظفي المعرفة من أصحاب المواهب على مستوى صناعة البرمجيات بمختلف أشكالها. ومن هذا المنطلق يتوقع الكثير من علماء الإدارة من أمثال (2001)Davenport أن تكون المنافسة في المستقبل حول استقطاب المهارة وأصحاب الكفاءات ممن يطلق عليهم

بموظفي المعرفة. وللمحافظة عليهم يجب على الإدارة المعرفة التامة والأكيدة بأن المناخ البيروقراطي غير مناسب لموظفي المعرفة. فهم يرغبون بتأدية أعمالهم دون مراقبة شديدة ودون قواعد وإجراءات صارمة ونظم عمل رسمية؛ لأن إجراءات العمل البيروقراطية قد تشكل بيئة طاردة لمثل هذه الكفاءات، لأنهم لن يتمكنوا من الحرية في التفكير والاستقلالية في الإبداع والابتكار. ومن المعروف أن حرية التفكير والمحاولة والتجربة والفشل والإبداع والابتكار كلها أمور من صميم عمل موظف المعرفة أو المؤسسة التي تمتلك ما يمكن أن يطلق عليه "رأس المال المعرفي".

يلاحظ مما سبق في الحديث عن المعرفة والمهارة أهميتها بصفتها مقوماً أساسياً من مقومات تمكين العاملين ومنحهم، حرية في التصرف، وفي المشاركة، وفي التمكين. وهذا أمر طبيعي، فكلما زادت خبرة الفرد، وزادت مهاراته ومكتسباته المعرفية، زادت قدرته على تأدية مهام عمله بكفاءة واقتدار، واستقلالية أكبر. وعلى الرغم من ذلك، فالمعرفة والمهارة لا تكفي وحدها من أجل تمكين العاملين في منظمات الأعمال. لذلك تنظم إلى عنصر المعرفة عناصر أخرى أساسية من أجل

تمكين العاملين. ولأهمية المعرفة كمحور أساسي من المفاهيم المعاصرة ومن مقومات التمكين كمفهوم معاصر فإنه سيتكرر الحديث عن هذا الموضوع في مواطن متعددة من هذا الكتاب. أما الآن فسيتم الحديث عن المقوم الثاني من ضمن المقومات الأساسية للتمكين وهو الاتصال وتدفق المعلومات. وفيما يأتي شرح تفصيلي عن هذا المقوم الحيوي.

برنامج القبعات الست

تعتبـر طريقـة القبعات السـت فـي التفكير من إبـداع الطبيب البريطاني " إدوارد دي بونو

مفهوم القبعات السـت: هي تقسـيم التفكير إلى سـتة أنماط، واعتبار كل نمط قبعة يلبسـها الإنسـان أو يخلعها حسـب طريقة تفكيره في تلك الحظة.

لمـاذا القبعـات ؟ اختار القبعات لأنها تمثل علاقة تقليدية مع التفكير، فالقبعات يمكن وضعها وخلعها بسـهولة، وكل منها يمثل دوراً معيناً وشكلاً من أشكال الفكر.

آليـة عمـل القبعـات السـت : هـذه الطريقـة تعطـي الفرصـة لتوجيه الشخص إلى أن يفكر بطريقة معينة ، ويجعل الحاضرين يفكرون بدون حواجز أو خوف.

- القبعة البيضاء .... تعبر عن الموضوعية، والبعد عن المشاعر.
- القبعة الحمراء... تعبر عن المشاعر، وتستبعد المنطق.
- القبعة السوداء.... تهتم بالسلبي والأخطاء.
- القبعة الصفراء .... تعبر عن التفكير الإيجابي المنتج البناء.
- القبعة الخضراء..... تعبر عن التفكير الإبداعي.
- القبعة الزرقاء.... هي القائد، وتعبر عن التنظيم والضبط للتفكير.

- القبعة البيضاء:

- طرح معلومات أو الحصول عليها، تجميعها أو إعطاؤها .
- التركيز على الحقائق و المعلومات.
- التجرد من العواطف والرأي .
- الاهتمام بالوقائع والأرقام والإحصاءات.
- لا تفسير ولا تحليل للمعلومات، وإنما جمعها فقط.
- الحيادية والموضوعية التامة.
- تمثيل دور الكمبيوتر في إعطاء المعلومات أو تلقيها دون تفسيرها .

- الاهتمام بالأسئلة المحددة للحصول على المعلومات أو الحقائق، والإجابات المباشرة على هذه الأسئلة.
- التمييز بين درجة الصحة في كل رأي.

● القبعة الحمراء:

- إظهار المشاعر والأحاسيس مثل السرور، الثقة، الغضب، الشك، الغيرة، الخوف، الكره....إلخ.
- الاهتمام بالمشاعر فقط دون حقائق أو معلومات.
- رفض الحقائق أو الآراء دون مبرر عقلي، بل على أساس المشاعر والأحاسيس.
- تتميز دائماً بالتحيز أو التخمين المائل إلى الجانب الإنساني غير العقلاني.
- تلبس عندما تريد معرفة حقيقة المشاعر (ما شعورك؟ ما توقعك؟)
- يفضل التقليل من استعمالها في جلسات العمل .

● القبعة السوداء:

- نقد الآراء، ورفضها باستعمال المنطق.

- التشاؤم وعدم التفاؤل باحتمالات النجاح والتركيز على احتمالات الفشل.
- استعمال المنطق وتوضيح عدم أسباب النجاح.
- توضح نقاط الضعف في أي فكرة والجوانب السلبية منها.
- التركيز على العوائق والمشاكل والتجارب الفاشلة.
- التركيز على الجوانب السلبية كارتفاع التكاليف أو شدة المنافسة وقوة الخصوم.
- حاول أن لا ترتديها حتى لا تبالغ في توقع الناح أو تغامر دون حساب.

● القبعة الصفراء:

- التفاؤل والإقدام والإيجابية والاستعداد للتجريب.
- التركيز على احتمالات النجاح وتقليل احتمالات الفشل.
- إيضاح نقاط القوة في الفكرة والتركيز على نقاطها الإيجابية.
- الاهتمام بالفرص المتاحة، والحرص على استغلالها.
- توقع النجاح، والتشجع على الإقدام.
- عدم استعمال المشاعر والأحاسيس، ولكن استعمال المنطق، وإظهار الرأي الإيجابي وتحسينه.

● القبعة الخضراء:

- الحرص على الجديد من الأفكار والآراء.
- البحث الدائم عن البدائل لكل أمر، والاستعداد لممارسة الجديد.
- استعمال وسائل الإبداع مثل : ماذا لو..؟ أو التفكيرالجانبي.
- محاولة تطوير الأفكار الجديدة أو الغريبة .
- الاستعداد لتحمل المخاطر واستكشاف الجديد.
- عندما تستعمل هذه القبعة اتبعها بالسوداء ثم الصفراء حتى تعرف سلبيات وإيجابيات الفكرة الجديدة.

● القبعة الزرقاء:

- البرمجة والترتيب ووضع خطوات التنفيذ.
- التركيز على محاور الموضوع، وتوجيه الحوار والنقاش للخروج بأمور عملية.
- المقدرة على تمييز أصحاب القبعات الأخرى وتوجيههم.
- تلخيص الآراء وتجميعها وبلورتها، وتقديم الاقتراح المناسب والفعال.
- يميل صاحبها إلى إدارة الاجتماع، حتى ولو لم يكن رئيس الجلسة.

- حاول أن ترتديها، وخاصة عند نضج الموضوع في نهاية الاجتماع، ولا تسمح بارتدائها في البداية.

ماذا نتعلم من القبعات الست:

- التفكير بشكل جيد وفعال.
- النظر إلى المشاكل بطريقة عملية.
- النظر إلى الأفكار الإيجابية والسلبية.
- القدرة على تحويل غموض المشاكل إلى فرص للنجاح.

تمارين القبعات الست :

بيّن أي لون من القبعات يرتديها المتحدث عندما يقول ما يلي: اللون، الجملة.

1 - أعطني درجات صديقك في مادتي القرآن الكريم والرياضيات - أبيض (طلب معلومة).

2 - أعتقد أن هناك خطأ في حساب النسبة المئوية لدرجات صديقك - أبيض (تصحيح).

3 - سمعت من أحد الزملاء بأن (الأب) يفضل المعلم الذي يعطي الدرجات بلا حساب لابنه!!- أبيض (نقل معلومة).

4 - لا تسألني عن السبب، فأنا لا أحبذ تلك المادة - أحمر (شعور).

5 - إنني لا أود مقابلة ذلك الشخص، لإحساسي بأنه لن يضيف لنا شيئاً -أحمر (شعور).

6 - إني أعرف أن هذا المحاضر مشغول، ويتقاضى أتعاباً عالية، ولكن سنتصل به فقد يوافق، ولن نخسر شيئاً- أصفر (تفاؤل).

7 - إن أسعار العقار ستنخفض بشدة بعد حالة الارتفاع الهائل لها في السعودية - أصفر (تفاؤل).

8 - كل ما تقوله مجرد افتراض - أزرق (توجيه).

9 - ماذا لو جعلنا إطارات السيارات مربعة - أخضر (إبداع).

10 - هذا ليس هو التفسير الوحيد الممكن لما حدث- أزرق (حكم).

11 - إنني لا أعتقد أن خفض الأسعار سيزيد من مبيعاتنا - أسود (تشاؤم).

12 - إنني أرى خطورة في استمرار تدريس المنهج دون تغيير- أسود (تشاؤم)، أو أزرق (توجيه).

13 - هـل هـذه الفكـرة قانونيـة (لا تخالـف الشـرع والنظـام) - أبيض (طلب معلومة).

14 - أعتقد أن مدير (تطوير المناهج) لن يأخذ بوجهة نظرنا - أسود (تشاؤم).

15 - إن هذه المراجعة السريعة لمادة الرياضيات ستحقق نسبة النجاح 100 - أصفر (تفاؤل).

16 - هناك آراء كثيرة لتقييم الملاعب، ولكن كيف يمكن اختبار سلامة هذه الأفكار ؟- أزرق (تحليل).

17 - دعونا نركز على ما يريده كل منا من مناقشة هذا الموضوع بالضبط - أزرق (توجيه).

18 - إن نصـف الكـوب ليـس فارغـاً، ولكـن نصفـه الآخـر هـو الممتلئ - أصفر (تفاؤل)، أو أحمر (شعور).

19 - ليـس هناك مجال لعدم التأكـد، فالموقف واضح - أصفر (تفاؤل)، أو أزرق (توجيه).

20 - سـنحاول إيجـاد بعـض الأفكار لحل هذه المشـكلة - أزرق (توجيه).

21 - إننـي أُريـد أن أقتـرح أسـلوباً آخـر لزيـادة عـدد الطلبـة المتفوقين- أخضر (إبداع).

22 - إن هـذا المنتـج لا يناسـب الغرض الـذي صمم من أجله - أسود (نقدي)، أو أزرق (حكم).

23 - لماذا لا يضع الموظف شريطاً أحمراً على ذراعه، إذا كان غير مستعد للعمل بكفاءة خلال اليوم- أخضر (إبداع).

24 - أنـا لا أسـتطيع العمـل مـع فـلان، إنـه يسـتفزني- أسـود (تشاؤم).

25 - هل نوافق جميعاً على تلك الخلاصة ؟- أزرق (تلخيص).

رقم	الفئة	العبـــــارة	نعم	لا
1	A	حرصـي على الدقة والحقائق قد يجعلني في نظر الآخرين جاف المشاعر		
2	C	أعمل مع الآخرين عن طيب نفس من أجل هدف مشترك		
3	A	أدرك الأرقـام وأتصورهـا وأعـي دلالاتها ولـي القـدرة علـى حسـابها وتطويعها لما أرغب		
4	C	لدي القدرة على توقع احتياجات الآخرين ومن ثم مراعاتها		
5	D	أدرك الكثيـر مـن الأشياء بالحدس والبداهية دون التفكير العميق فيها		
6	B	حذر وحريص وأهتم بالعواقب كثيراً		
7	C	أجمل اللحظات هي اللحظات التي أسعد فيها الآخرين		
8	D	أتحمـس للأهـداف وأكـرس لهـا وقتـي وجهدي كله		

رقم	الفئة	العبـــــارة	نعم	لا
9	A	أستطيع أن أحدد سبب المشكلة عند حدوثها وأحللها ثم أجد لها الحل المناسب		
10	B	لا يمكن أن أصبر على الفوضى بل أرتب وأنظم كل الأمور والأشياء الخاصة والعامة		
11	C	لدي القدرة على تنميه العلاقات مع الآخرين والمحافظة عليها والتواصل معها		
12	D	المال عندي للإنفاق ويصعب علي جمعه		
13	A	لا أصرف شيئاً من مالي إلا بعد تحليل ودراسة متأنية لمدى أهمية الأمر لي		
14	D	أكره الروتين وأحب التغيير دائماً		
15	B	أحافظ على أغراضي وممتلكاتي بطريقة منظمة ومرتبة		
16	D	يقول بعض الناس عني (أنت مندفع ولا يمكن توقع أفعالك)		
17	A	أعتبر نفسي أسير بوضوح إلى هدفي الذي قررته		

رقم	الفئة	العبــــــارة	نعم	لا
18	B	أنفـذ الأمـور دائماً خطوة بخطـوة وأتمتع بالدقة في عملي		
19	C	أعتبر أن علاقتي الطيبة مع الآخرين هي أعز ما أملك		
20	B	أميل للفعل أكثر من ميلي للتأمل والتفكير والتنظير		
21	C	مسـتعد للخدمة وتقديم نفسـي للآخرين متى احتاجوا إلى ذلك		
22	A	أجـد نفسـي أفكـر وأسـتنتج بعيـداً عـن العاطفة والمشاعر		
23	B	يعتمـد عليّ الآخرون ويثقـون في إنجازي وإخلاصي		
24	C	أحـب التحدث مع الآخرين عن مشـاعري وقصصي		
25	D	تسـتهويني الأفـكار غيـر الاعتيادية والتي يسميها الآخرون أفكار مجنونة		
26	A	لـدي قـدرة عاليـة علـى تحليـل الأحـداث واستنتاج آثارها المنطقية		

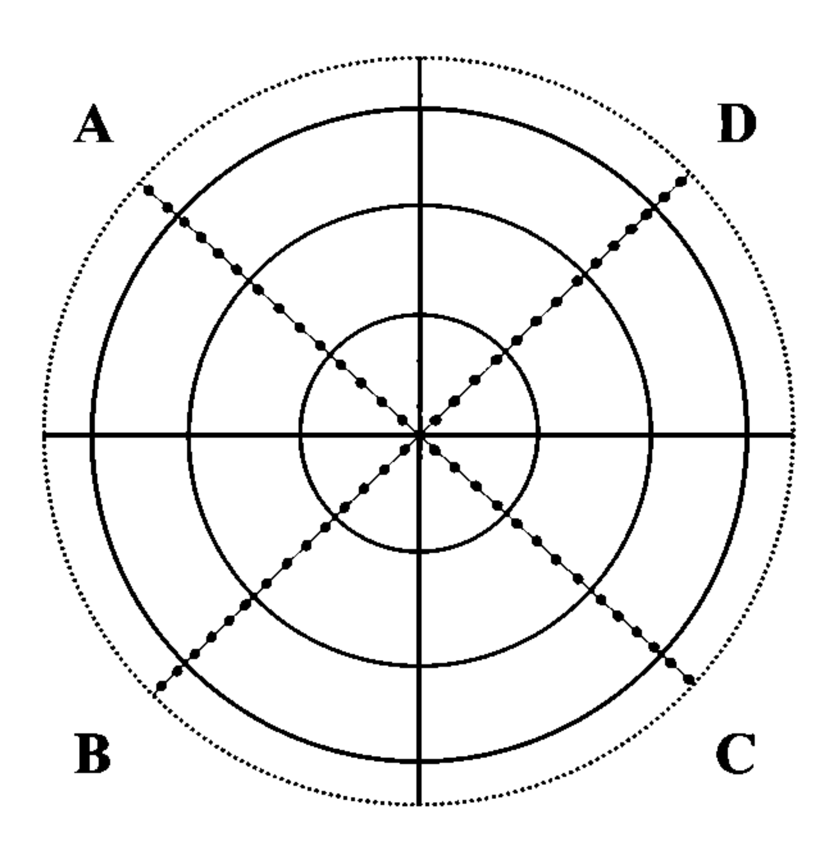
لا	نعم	العبـــــارة	الفئة	رقم
		لـدي القـدرة علـى مواصلـة العمـل حتـى إنجازه	B	27
		أجيد بث الحماس في همم الآخرين	C	28
		أمتلـك معرفـة مميزة بالمواضيـع العلمية والتقنية	A	29
		أعتبـر نفسـي عطوفـاً ولطيفـاً وآنـس بالآخرين وأساعدهم متى احتاجوا	C	30
		أحـب العمـل فـي أكثر من شـيء في وقت واحد	D	31
		أراقـب وجـوه الآخريـن لا إرادياً عندمـا يتحدثون إليّ	C	32
		كثيراً ما تراودني الأفكار الجديدة	D	33
		لا أحب أن يقاطع أحد نمطي الروتيني	B	34
		أشـعر بارتيـاح أثنـاء أدائـي لأعمـال التصنيف والترتيب والتنظيم	B	35
		أهتـم عـادة بالصورة العامـة ولا أدقق في التفاصيل	D	36
		أعتقـد أن العمل أهم بكثير من المشـاعر الإنسانية	A	37

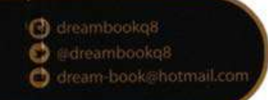
رقم	الفئة	العبـــــارة	نعم	لا
38	A	يفضل الآخرون أن أتولى زمام القيادة		
39	B	أدون التزاماتـي الاجتماعيـة في مفكرتي الخاصة وأحرص على القيام بها		
40	D	أتمتـع بروح الدعابة التـي قد توقعني في مشاكل		
41	D	أميل في حكمي على الأشياء على حدسي وتوقعاتـي أكثـر مـن ميلـي إلـى الدقـة والتحليل		
42	B	أفضِّـل تعليمـات محـددة علـى أن يتـرك الأمر بلا تعليمات محددة وواضحة		
43	C	يصفني الناس بأني عاطفي		
44	B	يصفنـي النـاس بأني حريـص (أو) حذر (أو) منضبط		
45	D	يصفني الناس بأني مغامر		
46	A	يصفني الناس بأني حازم (أو) عقلاني		
47	B	أحب معرفة التفاصيل وخطوات أي عمل سأقوم به		
48	D	لا أحـب الأنظمـة والقوانين وأشـعر بأنها تقيدني		

لا	نعم	العبـــــارة	الفئة	رقم
		أحـب الشـعـر (أو) القصـص (أو) التواصل مع الآخرين	C	49
		أشعر بأنه يجب أن تنفذ القوانين والعقوبات بحزم وبدون عاطفة أو مجاملات	A	50
		لا أحب الأشياء المحتملة أو التي لا يمكن توقـع نتائجهـا (غير مضمونة ولا تسـتند للأدلة)	A	51
		أحـب مسـاعدة الآخريـن وإعطاءهـم من وقتي ومالي وجهدي	C	52
		أحب التخطيط المفصّل لأي عمل سأقوم به	B	53
		عند شـرائي لجهاز جديد أحاول تشـغيله بنفسي دون اللجوء إلى كتيب التشغيل	D	54
		أحـب الاسـتماع لمشـاكل الآخريـن ومساعدتهم	C	55
		لـدي القـدرة في التعامل مـع الأرقام (أو) الحسابات	A	56

D	C	B	A

مخطط اللقطة





الفرق بين الطريقتين :

ماذا يفعل من يفكر بأسلوب الإسفنجة عند قراءة موضوع ما؟

- يقرأ العبارة بعناية يحاول تذكر أكبر قدرٍ ممكن

أحياناً يقوم بتظليل بعض العبارات والكلمات الهامة إجمالاً مهمته هي محاولة تذكر وفهم ما يريد الكاتب أن يقوله

أما المفكر بأسلوب التنقيب عن الذهب فعند قراءة موضوع ما؟

- يحاول فهم واستيعاب ما يقرؤه بالضبط مثل المفكر بأسلوب الإسفنجة وهنا ينتهي التشابه بينهما يطرح العديد من الأسئلة:

ماذا يريد الكاتب أو المتحدث؟

ما هي النتيجة التي يريد الوصول إليها؟

لماذا يطرح هذا الادعاء؟

ما هي الأسباب أو البراهين أو الأدلة التي يستند عليها؟

هل هذه الأدلة والأسباب منطقية؟

هل لهذه الأسباب علاقة بالنتيجة ؟

هل يوجد هناك مغالطات في طريقة الطرح؟

إجمالاً يقوم بالفهم ثم التحليل ثم التقييم لما يقرؤه ويسمعه للخروج بنتيجة خاصة وهذه هي خطوات التفكير الناقد

